

العملية الإدارية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية

تأليف
الدكتور حامد سوادي عطية
أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد



معارف نظرية ومهارات تطبيقية

تأليف

الدكتور حامد سوادي عطية

أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

مقدمة :

منذ حوالى مائة سنة بدأ الاهتمام بالادارة يأخذ اتجاهاً فكرياً منضبطاً وقد استمر هذا الاهتمام وتعاظم حتى أصبح موضوع الادارة حقلا أساسياً من حقول المعرفة، واذا كانت الدول الصناعية قد أعارت هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، فان الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية، لم تغفل أهميته، فاتجهت الى انشاء كليات الادارة ومعاهد التدريب الادارى وسعت الى ادخال التقنيات الادارية الحديثة فى أجهزتها الادارية.

ومن الطبيعى أن يصاحب الاهتمام بحقل الادارة نمو فى ادبيات الموضوع، و بالرغم من كثرة مصادر الموضوع المنشورة باللغة العربية و وجود عدد من الدوريات المختصة الا أن النقص لا يزال كبيراً، حيث أن الغالب فى مصادر الموضوع، التوقف عند تقديم معارف أولية - واحيانا غير محدثة - منقولة من مصادرها الأصلية والتى أعدت لبيئات مختلفة عن بيئة الادارة العربية، والقليل منها يعرض نتائج أبحاث أو نماذج فكرية ذات صلة بالادارة و بيئتها فى البلدان العربية، ومن المؤسف أن نشاط البحث فى مجال الادارة العربية، لا يزال محدوداً جداً حيث تمثل الرسائل والاطروحات الجامعية، نسبة عالية من هذا النشاط.

لا بد من الاعتراف اذن بان ما نعرفه عن الادارة العربية بشكل موثق ومسند، قليل، وان هذه المعرفة القليلة قد لا تكفى لاعداد كتاب عن الادارة العربية، وقياساً على جهود البحث والنشر فى الوقت الحاضر، فقد يمر وقت غير قصير قبل أن يقدم أحد المتخصصين على اعداد مثل هذا الكتاب، وحتى ذلك الحين فان تدريس الادارة فى المؤسسات الأكاديمية، وكذلك التدريب على الادارة لابد أن يستمر، ومن غير الممكن عملياً الانتظار حتى تتوفر المعرفة المنهجية اللازمة فى الموضوع، واذا كانت الترجمة تحقق

جزئياً احتياجات كليات الادارة من الكتب الدراسية والمصادر فانها لا تقدم الشيء المفيد والمناسب لأغراض التدريب، فالمدير العربى الذى يعمل في بيئة مختلفة وتحت ظروف عمل ونظم مختلفة عن بيئة وظروف عمل المدير الأمريكي والاوروبى واليابانى - وحتى المدير فى دول نامية أخرى - يحتاج الى معارف ومهارات تتلائم وطبيعة وظروف عمله المختلفة ومن هنا بدأت فكرة اعداد هذا الكتاب، واختير كهدف محدد له تزويد المدير ببعض المعارف الأساسية عن العملية الادارية ومساعدته فى اكتساب بعض المهارات التى يحتاجها لأداء مهامه، ويمكن استخدام هذا الكتاب أو أجزاء منه كمادة تدريبية أساسية أو مساعدة فى تنفيذ البرامج التدريبية للمديرين، كما يستطيع أى مدير الاستفادة من مادة الكتاب العلمية والعملية فى تطوير معارفه ومهاراته ذاتياً وبدون أن يشارك في برنامج تدريبي.

يحتوى الكتاب على تسعة فصول، يتضمن الفصل الأول عرضاً موجزاً لمراحل تطور الفكر الادارى التى تعكس التطورات فى مفاهيم وأساليب الادارة، ويلقى الفصل الثانى نظرة شاملة على عمل المدير وارتباطاته داخل وخارج المنظمة، ويشتمل كل فصل من الفصول السبعة الأخرى على عرض الاطار الفكرى لاحدى وظائف الادارة وشرح لأهم الأفكار والتطبيقات فى الموضوع وعلى عدد من الحالات العملية والتمارين والأسئلة من واقع الادارة العربية.

الفصل الأول



تطور الفكر الاداري

مقدمة :

لم تبدأ دراسة الادارة بصورة منهجية الا مؤخراً، لكن الانسان عرف الادارة تطبيقاً وممارسة منذ زمن قديم ، و بالتحديد منذ انشاء المنظمات الأولى ـ أى عندما اكتشف الانسان أن ليس باستطاعته أن يؤدى بعض الأعمال بجهد فردى وان التعاون مع أخرين ضرورى لانجازها ـ فالامبراطوريات المترامية الأطراف ومشاريع الرى الضخمة والمبانى التى لا تزال شواهدها قائمة ، لم تكن لتوجد بدون ادارة ، واذا كان القدماء قد أدركوا أهمية الادارة واستطاعوا تطبيق وسائل ادارية بسيطة ، فان الادارة بمفاهيمها وتطبيقاتها الحديثة لم تعرف الا بعد ظهور الدولة الحديثة ونشؤ المنظمات الكبيرة ، كما أن ما كتبه القدماء عن الادارة ليس أكثر من نصائح موجهة الى الحكام والاداريين ولم يبدأ تدوين المعرفة عن الادارة كفكر وممارسات الا فى النصف الثانى من القرن الماضى .

منذ ذلك الوقت وحتى الآن ، تطور الفكر الادارى عبر ست مدارس واتجاهات فكرية رئيسية هي : حركة الادارة العلمية ، مدرسة البيروقراطية ، مدرسة مبادىء الادارة ، حركة العلاقات الانسانية ، منهجية النظم ، ونظرية الموقف ، و يتضمن هذا الفصل تعريفاً مختصراً بأهم أفكار هذه المدارس .

حركة الادارة العلمية

لم يكن فردرك تايلور أول من استعمل أو دعا الى استعمال أسلوب الادارة العلمية الا أنه قام بالدور الرئيسى فى توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها ، وقد توصل تايلور الى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العملية فى مجال الصناعة .

تدعو حركة الادارة العلمية الى أن يكون هدف الادارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الانتاج وزيادة الانتاجية ، وهذا بالطبع ما يصبو اليه أصحاب الشركات الخاصة والمساهمون فيها ، ولكنهم لن يكونوا المستفيدين الوحيدين من تقليل التكاليف اذا أن هذا سيتيح أيضاً دفع أجور أعلى للعاملين فى هذه الشركات . و يرى تايلور أن هذه الفوائد لن تتحقق اذا لم تقم الادارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة ، فعندما يترك للعامل اختيار طريقة أداء عمله ، فانه على الأغلب سيقلد زملاءه فى ذلك كما أنه لن يستغل كل وقت العمل بالانتاج لأنه بالطبيعة لا يريد ارهاق نفسه ، والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية ، والحل هو أن تتبنى الادارة الطريقة العلمية التى تبدأ من تقسيم العمل الادارى والتنفيذى بحيث يكون التخطيط من اختصاص الاداريين ، بينما يركز العمال على التنفيذ ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة ، أما الخطوة التالية فهى تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أو مهمة وهذا يتطلب دراسة الطريقة التى يتم فيها أداء كل خطوة أو عملية ، وتقسيم هذه العمليات الى مكوناتها الأساسية من حركات وتوقفات ، ثم تحليل الحركات التى يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذى يستغرقه اداء كل منها ، وستتيح المعلومات التى ستنتج عن هذه الدراسة (باستعمال طريقة الملاحظة المباشرة) تحديد الحركات الزائدة والبطيئة والتوقفات غير الضرورية ، عندها تستطيع الادارة الغاء الحركات الزائدة والتوقفات غير الضرورية وتحديد الخطوات الضرورية وفترات الاستراحة اللازمة ، وكذلك الوقت المناسب لكل منها وهذه ستكون الطريقة المثلى لأداء كل عملية ، وعلى أساس هذه المعلومات تستطيع الادارة تقرير كمية انتاج العامل الواحد الذى يستعمل الطريقة المثلى ، وهكذا تتحقق للادارة سيطرة على الانتاج وعلى أداء العاملين لم تكن ممكنة فى السابق باستعمال الطرق التقليدية فى الادارة والاشراف .

قبل أن تتوقع الادارة من العاملين اتباع الطريقة المثلى يجب عليها أن تعمل على تدريبهم على استعمال هذه الطريقة وتطوير أدائهم وحل المشكلات التى تواجههم بسبب ذلك، ولكن بعد أن يتم كل هذا سيكون من اللازم على العمال ان ينتجوا وفقاً للمعدلات المحددة والا ان مصيرهم سيكون الطرد من العمل.

وبما أن تطبيق هذه المنهجية سيؤدي الى زيادة الانتاج فان من الضرورى دفع أجور أعلى للعمال وتحث حركة الادارة العلمية على ربط الأجور بالانتاج بحيث تزداد أجور العامل مع زيادة انتاجه، فقد وضع تايلور نظاماً للأجور التشجيعية تحسب فيه أجور العامل على أساس كمية انتاجه، فالعامل الذى يصل انتاجه الى المعدل الأساسى للانتاج يحصل على مبلغ معين من المال مقابل كل وحدة انتاج، واذا بلغ انتاجه معدلاً أعلى من ذلك فسيحصل على مبلغ أعلى عن كل وحدة انتاج.

باختصار فان على الادارة العلمية أن تقوم بما يلي:[1]

١ - تقسيم العمل الادارى والتنفيذي.
٢ - تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
٣ - اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم على استعمال الطريقة المثلى.
٤ - دفع معدلات أجور أعلى للعاملين وحسب كميات انتاجهم.

وقد اضاف تايلور الى هذه «المبادىء» فكرة ايجاد تخصص وظيفي بين المشرفين على العمال عند خط الانتاج، فبدلا من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الاشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين فى كل موقع عمل، يتخصصون فى جوانب مختلفة من العملية الاشرافية، كما يراعى فى توزيع العمل بينهم، الفصل بين الجوانب التخطيطية والادارية والجوانب التنفيذية، فأربعة منهم يعملون فى مكتب الادارة بينما يقوم الأربعة الآخرون بالاشراف على انجاز الأعمال التنفيذية، ولم تجد هذه الفكرة قبولاً واسعاً على مستوى التطبيق لصعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسئولية كل

واحد منهم ، كما أن الاضطراب قد يحدث بسبب تلقى العامل أوامر وتوجيهات من عدة مصادر.

واذا لم يستطع تايلور أن يحدث التغيير الجذرى فى تفكير الادارة والعمال الذى كان يطمح اليه الا أن الكثير من المديرين فى مجال الصناعة وغيرها اقتنعوا بجدوى افكاره - فيما عدا الخاصة بتعدد المشرفين - وسعوا الى تطبيقها ، وتوجد أدلة كثيرة على تحقيق فوائد جمة نتيجة تطبيق هذه الافكار، ولكن هذه الأفكار لم تعجب آخرين فقد انتقدها بعض ممثلى العمال لأنها تعتبر العاملين أدوات لا يختلفون كثيراً عن بقية موجودات المنظمة من ماكينات وأموال كما اعترضوا على نظم الأجور لأنها تفسد روابط الجماعات والزمالات فى مكان العمل ، وقد تركزت الانتقادات الموجهة الى هذه الحركة على اهمالها للجوانب الاجتماعية والنفسية للعاملين فى المنظمات ، والادعاء بأن أفكارها «علمية» ، و بالرغم من كل ذلك فلا زالت مبادىء الادارة العلمية مطبقة بشكل أو بآخر فى الكثير من المنظمات وخاصة الصناعية منها . كما أنها ساهمت فى ظهور اتجاهات فكرية وتطبيقية جديدة مثل الهندسة البشرية و بحوث العمليات .

نموذج البيروقراطية

عندما نسمع كلمة البيروقراطية يرد الى أذهاننا مشهد مكتب قليل الاضاءة تتناثر فيه الملفات والأوراق بدون تنظيم ، وصورة موظف على وجهه تعابير جامدة ونظارة سميكة ، لا يبدو عليه الاكتراث بالصف الطويل من المراجعين الواقفين أمام مكتبه وقد بان عليهم التعب والضجر، ولكن هذا المفهوم الشائع للبيروقراطية يختلف عن النموذج الفكرى الذى وضعه ماكس فيبر والذى يعتبر اسهاماً رئيسياً فى نشأة وتطور الفكر الادارى الحديث .

وضع ماكس فيبر، وهو عالم اجتماعى ، نموذجاً مثالياً للمنظمات الكبيرة المعقدة اسماه البيروقراطية ، و يبين هذا النموذج خواص المنظمات البيروقراطية التى

استخلصها فيبر من دراسته للمنظمات الكبيرة فى الحضارات القديمة لمصر وروما والصين و بيزنطة ، وكذلك المنظمات الصناعية والحكومية الكبيرة فى أوروبا ، و بالنسبة لفيبر فان هذا النموذج ما هو الا وسيلة لادراك ودراسة وفهم المنظمات الكبيرة ذات النشاطات المعقدة ، وهو لم يدع وجود منظمات تتمثل فيها كافة صفات البيروقراطية ، فالنموذج اذن لا يصف واقعاً حقيقياً كما أنه لا يحدد صفات مثالية .

و يعرض ألبرو (١٩٧٠) خصائص البيروقراطية التى وضعها فيبر فيما يلي :[٢]

١ - يوزع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسئوليات رسمية محددة ، مفصلة و واضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف .

٢ - يوضع هيكل للسلطة والوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه ، وتكون السلطة متدرجة على مستو يات من أعلى الهيكل الى اسفله ، وتقوم الوظائف العليا بالاشراف على الوظائف الدنيا .

٣ - تحدد قواعد واجراءات لتنظيم الأداء وتعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملهم مع عملائها ، ويخضع جميع العاملين لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التجانس فى الأداء والسلوك .

٤ - يعين فى الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها ، أى من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسئولياتها ، و يتم التحقق من ذلك من خلال اختبارات التعيين ولا يجوز توظيف أشخاص مقابل خدمات أو منافع شخصية .

٥ - تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب ، وللترقية شرطان : حصول الموظف على المهارة اللازمة والتى يتم قياسها من خلال اختبارات وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (القدم) .

٦ - يحصل الموظف فى المنظمة البيروقراطية على ميزات هي التوظف الثابت والراتب

التقاعدى وعليه مقابل ذلك أن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ويخلص لوظيفته باعتبارها مهنة، أى أن يحترف الوظيفة.

٧- استعمال سجلات ووثائق رسمية فى انجاز الأعمال والتى يجب تنظيمها والاحتفاظ بها.

يصف فيبر السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال اجراءات رسمية يقبل الجميع بصحتها وشرعيتها. وهي بالتالي تختلف عن النوعين الآخرين للسلطة حسب تصنيف فيبر وهما السلطة التقليدية والتى تستند على تقاليد وعادات متأصلة فى المجتمع والسلطة الكاريسمية وهي سلطة القائد الذى يمتلك صفات فذة وسلطته مستمدة من قدرته على التأثير على الآخرين.

ان كون سلطة البيروقراطية قانونية، يساهم الى حد كبير فى تكوين الصفات الرئيسية للمنظمة البيروقراطية وهى الاستقرار والموضوعية والعقلانية أو الرشد، فكروزير (١٩٦٤) يرى أن السبب الرئيسى وراء نشؤ البيروقراطية هو «الغاء العلاقات المبنية على القوة بين الأفراد» واستبدالها بعلاقات رسمية مبنية على توزيع السلطات والقواعد الموضوعية وبالتالى تمكين الادارة من الاهتمام بالموارد والنشاطات و يضيف بأن «الوضع البيروقراطى المثالى هو عالم يلتزم فيه الأفراد بقواعد موضوعية ولا يتأثرون بالأهواء والعواطف»، وعندما تتوفر الظروف الملائمة، فان كفاءة المنظمة البيروقراطية تكون عالية بفضل الاستقرار والعلاقات الرسمية واعتماد مبدأ الجدارة.[٣]

ان نموذج فيبر فكرى وايجابى ولا يوجد بشكله التام فى الواقع، ولكن بعض الصفات البيروقراطية قد تسبب مشكلات رئيسية لبعض المنظمات تحت ظروف معينة، فالقواعد والتعليمات الرسمية ضرورية ومهمة لتنظيم العمل والعلاقات والسلوك الا أن الالتزام الشديد بها قد يؤدى الى اعتبارها ذات أهمية بحد ذاتها وليست كوسيلة لبلوغ غايات المنظمة، وعندما يصر الموظفون على عدم التفريط بهذه القواعد

ويحرصون على التمسك بها حتى لو لم تعد مجدية ومناسبة، يصبح السلوك جامدا، كما يصفه ميرتون (١٩٤٠)، و يسرى فى المنظمة التصلب و يصبح من الصعب تغييرها وستواجه المنظمة صعوبة فى التعامل مع الحالات المختلفة من قضايا ومراجعين أو عملاء لهم مطالب واحتياجات مختلفة،[٤] وقد لاحظ مارش وسايمون (١٩٥٨) أيضا بأن القواعد الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة تكتسب أحياناً قيمة مستقلة عن الأهداف.[٥]

و يشير كروزيير (١٩٦٤) الى أن المنظمة البيروقراطية لا تتعلم بسهولة من أخطائها، فعندما يتضح أن احدى القواعد الرسمية غير مناسبة أو أنها لا تؤدى الى النتائج الايجابية المرجوة فان الغاء او استبدال القاعدة هو أخر ما يمكن أن يحدث، والغالب هو أن تقوم المنظمة البيروقراطية بشرح القاعدة بالتفصيل وفرضها بشدة.[٦] بالاضافة الى ذاك فان هذه القواعد التى تنظم أداء العاملين تبين المستوى الأدنى المقبول من الأداء وهذا لا يشجع العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم عن هذا المستوى المحدد (جولدنر ١٩٥٩).[٧]

وتنتقد المنظمات البيروقراطية لأنها تهمل الأفراد وتركز على النظام والتعليمات والاجراءات، فالمهم هو أن تكون العلاقات رسمية لا تتأثر باعتبارات عاطفية غير موضوعية، فالعميل مثلا يعامل كحالة مثله مثل غيره حتى لو كانت حالته مختلفة قليلا أو كثيرا عن الحالة الاعتيادية التى وضعت لها القاعدة، والضغوط التى تضعها ادارة المنظمة البيروقراطية على موظفيها لاتباع هذا النمط من السلوك قد تؤدى الى تغيير شبه ثابت فى سلوك البعض منهم، وقد ينتج عنها انخفاض رضا بعض العاملين الذين لا يجدون مجالا كافيا لممارسة السلوك وارساء العلاقات التى ترضى توقعاتهم، و يصف بلاو وسكوت (١٩٦٢) محنة الموظف فى المنظمة البيروقراطية الذى تتجاذبه ضغوط المنظمة للالتزام بالقواعد والاجراءات الرسمية من جهة ورغبته فى تقديم الخدمات للمستفيدين من جهة اخرى وكيف أن الموظف يجد الرضا أحيانا فى عدم التمسك

بالقواعد.[8] و يلاحظ مايكلز (١٩٦٢) أن التأثير السيء للبيروقراطية على العاملين قد يصل الى حد توليد مشاعر القلق فيهم.[9]

ان الروتين الطويل والمعقد ليس من الصفات الثابتة للبيروقراطية الا أنه واحد من أمراضها، فالقواعد والتعليمات المفصلة التى توضع للتعامل مع الحالات الاستثنائية تطيل من وقت أداء العمل، كما أن الحاجة الى الرقابة التى تزداد كلما واجهت المنظمة ظروفا غير مستقرة في بيئتها ستدفع بالمنظمة البيروقراطية نحو المركزية، وهذان العاملان أى اتباع قواعد وتعليمات مفصلة، والمركزية، يتضافران لخلق الروتين الطويل والمعقد.

و يظهر في المنظمات البيروقراطية الاتجاه الى بناء الامبراطوريات، أي زيادة عدد المرؤوسين، بغض النظر عن حاجة العمل لذلك، حيث يشجع التركيز على المنصب وسلطة المنصب (كاساس لتحديد الرواتب وكمعيار للمكانة الاجتماعية) المدير فى المنظمة البيروقراطية على الاهتمام بابراز منصبه ومظاهر سلطته.

بالرغم من أن أمراض ومشكلات البيروقراطية عديدة وأن نموذج البيروقراطية لم يهتم بالعنصر البشرى و بتأثيرات مشاعره وعواطفه على أداءه وسلوكه وانه أهمل تأثيرات البيئة الخارجية فلا يمكن التقليل من أهمية هذا النموذج فى تطوير الفكر الادارى، حتى ان احدهم كتب ـ مبالغا ـ بان كل ما وضع بعد فيبر لا يزيد على مجرد هوامش على نموذج فيبر.

مدرسة مبادىء الادارة

دعت مدرسة مبادىء الادارة الى تطبيق عدد من المبادىء الادارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادىء خلاصة تجارب ناجحة لمديرين حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها، ومن أبرز مفكرى هذه المدرسة هنرى فايول ولوثر

جوليك ولندل أرو يك وجيمس موني. والبحث عن «الطريقة المثلى» أو وصفه النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هذه المدرسة وحركة الادارة العلمية الا أنهما سلكا طريقين مختلفين في الوصول الى ذلك، فقد ركزت الادارة العلمية على مستوى الانتاج أو التنفيذ، أما مدرسة مبادىء الادارة فقد اهتمت بكيفية ادارة المنظمة.

خلافا للاعتقاد الشائع لم يكن هنري فايول من الذين اعتقدوا في جدوى مبادىء الادارة ودعوا الى تطبيقها في كل الحالات والظروف، فقد أكد في كتابة (الادارة العامة والصناعية) على عدم وجود قواعد مطلقة وثابتة في الادارة، فقبل أن يطبق المدير مبادىء الادارة عليه أن يراعي الظروف المؤثرة وأن يستعمل ذكاءه وخبرته في تكييف هذه المبادىء لكي يكون تطبيقها مفيداً.[١٠]

اعتبر فايول الادارة نشاطاً أساسياً من نشاطات المنظمة الصناعية، وركز على كونها وظيفة مهنية تجب دراستها وتدريسها، ولاحظ أن العمل الاداري موجود في كل مستويات التنظيم وحتى العمال لهم دور فيه، الا أن نسبة العمل الاداري تزداد كلما صعدنا على الهيكل (١٩٤٩، ص٩٠) ومهمة الادارة هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، ثم انتقل فايول الى تحليل هذا النشاط الى عناصره أو وظائفه الخمسة التالية:

التخطيط والتنبؤ، التنظيم، الاشراف، التنسيق والرقابة، و يشير بيكر (١٩٧٢) الى أن فايول كان سباقا في دعوته الى الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ ووضع الخطط طويلة المدى والسنوية.[١١] وقد وضع فايول قائمة بالمبادىء الادارية التي يمكن أن تحقق للادارة النجاح في عملها وهي:

تقسيم العمل، تكافؤ السلطة والمسئولية، الانتظام والطاعة، وحدة القيادة، وحدة الاتجاه، تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، الانصاف أو العدالة، التسلسل الهرمي للسلطة، المركزية، المبادرة، روح الجماعة أو الفريق، المكافأة العادلة، استقرار التوظف، الترتيب والنظام.

انطلق موني ورايلي (١٩٣١) في بحثهما عن مبادىء الادارة الرشيدة من افتراض كون المبادىء التي اعتمدها الاداريون الناجحون عبر التاريخ واحدة، وقد توصلا الى أن الصفة المشتركة بين المنظمات الناجحة هي الترتيب الهرمي بين الرؤوساء والمرؤوسين بحيث تتكون المنظمة من مستويات متدرجة من الواجبات والسلطات والمسئوليات، مما يعطيها شكل الهرم، ولكن المبدأ الرئيسي برأيهما هو التنسيق والذى بدونه لا تتضافر الجهود باتجاه تحقيق الأهداف، وبالاضافة الى تمييزهما بين مستويات السلطة، فقد أكدا على وجود التخصص الذى لا ينطوى على فروق فى السلطة وانما فى طبيعة المهام والوظيفة وهذا هو مبدأهما الثالث، أما المبدأ الرابع والأخير فهو التمييز بين الموظفين التنفيذيين والاستشاريين، فالتنفيذيون هم أصحاب السلطة ومتخذو القرارات، أما الاستشاريون فيقدمون النصائح و يبحثون عن المعلومات والأفكار الجديدة. [١٢]

أكد جوليك (١٩٣٧) على أن تقسيم العمل هو المبدأ الأساسى للتنظيم اذ يتيح للعاملين التخصص والذى يؤدى بدوره الى تحسين الأداء، ولكن تقسيم العمل قد تكون له نتائج سلبية على تماسك ووحدة المنظمة وتحقيق الأهداف اذا لم يصاحبه تنسيق واشراف، و يشرح جوليك طريقتين للتنسيق: تنظيمية وسلوكية، فالتنظيم يربط بين الوحدات و يبين علاقات السلطة و يتم التنسيق من خلال اصدار الأوامر من الرؤساء الى المرؤوسين، أما الطريقة الأخرى للتنسيق فتتطلب من الادارة اقناع العاملين بضرورة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة وهي سلوكية لأن جوليك يريد بنتيجتها أن يحدث التعاون بشكل تلقائي - أي بدون حافز مباشر أو أمر من رئيس. [١٣]

بالاضافة الى تقسيم العمل وعلاقات السلطة والتنسيق، تطرق جوليك الى جوانب أخرى من التنظيم هي نطاق السيطرة ووحدة الرئاسة والتجانس، وهو يرى أن عدد المرؤوسين الذين يستطيع رئيس واحد الاشراف عليهم (اى نطاق السيطرة) لابد أن

يكون محدودا، لأن للرئيس قدرة محدودة على الانتباه والمتابعة والاتصال، ولكن هذا لايمنع من تباين نطاق الاشراف بين مدير وأخر حسب الظروف المؤثرة.

واشتهر جوليك بلفظة POSDCORB وهي مركبة من الحروف الأولى لوظائف الادارة العليا التى تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق ورفع التقارير واعداد الميزانية، وهي بدون شك أهم مهام الادارة فى زمن فايول وجوليك كما هي فى الوقت الحاضر مع بعض التعديلات والاضافات، وبالرغم من الانتقادات الكثيرة التى وجهت لهذه المدرسة فلا يمكن تجاهل ما أضافته الى المعرفة الادارية، فمن خلال تحليل العملية الادارية والخبرات الناجحة للمديرين، وضعت مبادىء الادارة لتحسين كفاءة أداء المديرين فى كل مكان، واذا كان من الصعب الآن التسليم بصحة وعالمية هذه المبادىء فان وضعها قد وجه الاهتمام الى دور الادارة وشرح عناصر هذا الدور.

انتقد هربرت سيمون (١٩٤٦) مبادىء الادارة لكونها اشبه بالأمثال الحكمية التى نجد فيها أحيانا ارشادات ونصائح متناقضة، ولاحظ بأن لكل مبدأ من مبادىء الادارة مبدأ أخر يناقضه ولا يوجد فى النظرية ما يبين أيهما أجدر بالتطبيق وتحت أى شروط، فمثلا يدعو مبدأ نطاق الاشراف الى تضييق اشراف المدير بحيث لا يتعدى عدد محدود من المرؤوسين، ومن جهة أخرى فان مبدأ قصر خط السلطة يدعو الى تقليص عدد المستويات الادارية، فلو أخذنا بالمبدأ الأول لنتج عن ذلك زيادة فى عدد المستويات الادارية (أى عكس المبدأ الثانى) ولو طبقنا المبدأ الثانى لأدى ذلك الى توسيع نطاق الاشراف وليس تضييقه، و يشكك سيمون فى امكانية تحديد نطاق اشراف مثالى لكل المديرين، وذلك لوجود عوامل مؤثرة تختلف من حالة الى اخرى مثل شخصية المدير وطبيعة العمل، ودرجة الانتشار الجغرافى.

ووصف سيمون ادبيات مدرسة مبادىء الادارة بأنها غامضة وسطحية فى معالجتها لموضوع الادارة، كما أنها تفتقر الى الواقعية فقد اهملت جوانب كثيرة ذات اهمية كبيرة بالنسبة للموضوع وركزت على مسألة القوة أو كيفية توزيع السلطة، كما انها لم تقدم البراهين على صحة مبادىء الادارة التى لم توضع على أساس نتائج بحوث وانما تم التوصل اليها بالاستنباط وعلى افتراض ان المدير أو المنظم ذو درجة تامة أو شبه تامة من الرشد بينما يرى سيمون ان الرشد محدد [١٤].

وتساءل داهل (١٩٤٧) حول امكانية وضع مبادىء عامة تغطى مختلف الحالات، فهى ستكون حتماً عامة ومعروفة لدى الجميع، وانتقد مبادىء الادارة لأنها تتبنى نظرية غير ناضجة للطبيعة الانسانية باهمالها الجوانب العاطفية وغير العقلانية.[١٥]

اذن، ومع الاقرار بالاسهامات الكبيرة لمدرسة مبادىء الادارة فلا توجد مبادىء ادارية تصلح لكل الحالات والظروف والازمنة، وقد يصاب البعض بخيبة أمل عند قراءته لهذه النتيجة، ولكن من الافضل أن يعود المدير الى عمله - بعد حضوره برنامج تدريبى أو قراءته لهذا الكتاب - بدون مبادىء أو ارشادات محددة لكيفية أداء عمله من أن يعتقد فى مبادىء لم تثبت صحتها وجدواها دائماً، وقد لايكتشف ذلك الا بعد تجربة شخصية مكلفة، وهذا التحذير موجه ليس فقط للمديرين الذين يتوقعون أن يخرجوا من خلال التدريب بمثل هذه المبادىء وانما ايضا للمدربين الذين قد يجدون من السهل عليهم تدريس هذه المبادىء للمديرين وتشجيعهم على تطبيقها.

قبل الانتقال الى المدرسة الفكرية التالية من مدارس الفكر الادارى لابد من التوقف عند الاسهامات الكبيرة لاثنين من مفكرى الادارة وهما تشستر بارنارد ومارى باركر فوليت، وبالرغم من أن أفكارهما نشرت فى فترة ظهور مدرسة مبادىء الادارة الا أنه لايمكن تصنيفهما ضمن هذه المدرسة، ولو كان مطلوبا تصنيفهما ضمن مدرسة معينة لكان من المناسب وضعهما مع المدرسة الحديثة لما تضمنته أفكارهما من تحليل عميق وتجديد وشمولية.

فوليت

لاحظت فوليت أن المشكلة الرئيسية التى تواجه منظمات مختلفة هى بلوغ الدرجة اللازمة من التكامل والتنسيق بين الجهود المبذولة داخلها لضمان تحقيق الاهداف ، وهذا ما يجب أن تهتم به كل ادارة بالدرجة الأولى. واعتبرت فوليت (١٩٤٠) اصدار الأوامر مسألة رئيسية ، لان طبيعة الانسان وما يختلج فى نفسه من مشاعر لا تتفق مع الخضوع للاوامر والسلطة ،[١٦] ولاحظت بأن استعمال السلطة والأوامر غالبا ما يؤدى الى ظهور الخلافات بين الادارة والعاملين ، فالموظف أو العامل الذى يتلقى أمراً من رئيسه بطريقة غير صحيحة قد يشعر بأن امتثاله للامر سيحط من كرامته ومكانته الشخصية ، ولكن من جهة أخرى فانه لاغنى لأية منظمة عن اصدار الأوامر التى بدونها يتوقف العمل (ص ٥٧) ، وللخروج بحل لهذه المسألة المحيرة ، دعت فوليت الى أن يكون اصدار الاوامر بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة «مواقف الأمر» (أو موضوع القرار الذى يصدر به الأمر) ، أى الظروف والعوامل التى تفرض اتباع بديل محدد للتوصل الى اكتشاف ما أسمته بقانون الموقف ، وعندما يتم ذلك فان الامتثال للأمر الذى سيكون مبنياً على قانون الموقف لن يكون صعباً ، فالاثنان (الرئيس والمرؤوس) سيكونان متفقين حوله ، وهكذا سيشعر المرؤوس بأنه يعمل مع الرئيس كشريك له فى العمل وليس كمجرد مرؤوس.

برنارد

يعتبر بارنارد من أبرز المبدعين فى تاريخ الفكر الادارى ولايزال كتابه (وظائف المدير) الذى أعيد طبعه مرات عديدة من أهم مصادر الموضوع ، وهو أول من أدخل ضمن مفهوم المنظمة ودراسة المنظمة أطرافا مثل المستثمرين والموردين والعملاء ، وقد ركز فى تعريفه للمنظمة على كونها نظام تعاونى ، وللادارة برأيه دور رئيسى فى المحافظة على تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها فهى التى تقوم بصياغة وتحديد الأهداف ، كما أنها

تقوم بالتنسيق بين العاملين وتحركهم من خلال الاقناع والتحفيز نحو تحقيق الأهداف، وبعبارات أخرى عندما يوجد لدى الأفراد الاستعداد والرغبة فى التعاون و يتم وضع وتحديد الأهداف فالمطلوب من الادارة آنذاك أن تنظم عملية الا تصال التى تنشط هذا الاستعداد والرغبة وتوجهها نحو الأهداف، ويخرج بارنارد بنتيجة هي: أن النشاط يعتمد فى التحليل الأخير على الا تصال، وحتى يتوفر المستوى المطلوب من الا تصال فانه من الضرورى تحديد قنوات الا تصال وايجاد قنوات اتصال رسمية بحيث يرتبط كل فرد بالآخرين من خلالها، كما يجب أن تكون خطوط الا تصال قصيرة ومباشرة قدر الامكان.[١٧]

ولبرنارد نظرية خاصة في السلطة تتمثل فى التأكيد على أن السلطة لا تكمن فى الأشخاص (المديرين) الذين يصدرون الأوامر وانما فى مدى تقبل المرؤوسين للسلطة، و يتساءل: هل يمكن القول بوجود سلطة اذا كانت الأوامر لا تنفذ؟ ولذلك فهو يرى أن السلطة فى الواقع لا تفوض من قمة المنظمة الى اسفلها وانما من أسفلها الى قمتها، و ينصح بارنارد الادارة بأن تعمل على جعل الموظف المرؤوس أكثر استعداداً لتنفيذ الأوامر، من خلال شرح الأوامر له واقناعه بأنها تتماشى مع أهداف التنظيم، وان تنفيذها سيعود عليه بالنفع، وأخيرا فان الموظف سيكون أكثر استعداداً للعمل بالأوامر اذا كان قادرا بالفعل على تنفيذها.

واهتم بارنارد بالتنظيمات غير الرسمية التى تنشأ داخل المنظمات واعتبرها ظاهرة طبيعية (وليست مرضية) ومكملة للمنظمة الرسمية بحيث لايمكن فهم المنظمة الكلية بدون دراسة وتحليل الا ثنتين، ويمكن أن تكون هذه التنظيمات غير الرسمية مصدر اسناد وقوة للمنظمة الرسمية بما توفره من فرص اضافية للا تصال ومساهمتها فى زيادة الترابط والتماسك وارضائها لحاجات الأفراد التى لا تحققها المنظمة الرسمية.

مدرسة العلاقات الانسانية

عندما بدأ الباحثون فى مصانع هاوثورن تجاربهم التى عرفت فيما بعد بتجارب هاوثورن لم يتوقعوا التوصل الى النتائج التى حصلوا عليها فيما بعد، أو ان تصبح هذه النتائج أساسا لحركة فكرية جديدة فى الادارة، فقد كان هدف هذه التجارب هو اختبار تأثيرات ظروف العمل الطبيعية، مثل الضوء والحرارة وفترات الراحة، على أداء وانتاج العمال، والتى تدخل ضمن نطاق اهتمام حركة الادارة العلمية. وفى الحقيقة فان جذور أفكار مدرسة العلاقات الانسانية أقدم من تجارب هاوثورن الا أن نتائج هذه التجارب هى التى أضافت عنصراً جديداً ومهماً على التحليل الادارى وهو سلوك الجماعات والأفراد والعوامل المؤثرة عليه.

كان هدف التجارب الأولى التى أجريت فى هاوثورن هو قياس تأثيرات شدة الاضاءة فى مكان العمل على انتاج العمال، وقد اختار الباحثون لتنفيذ البحث مجموعتين من العاملين هما «مجموعة التجربة» التى تعرضت لمستويات مختلفة من الاضاءة و «مجموعة السيطرة» التى ظلت تعمل تحت مستوى ثابت من الاضاءة (اى تحت ظروف مستقرة)، فان كان لشدة الاضاءة تأثير فانه سيظهر على جماعة التجربة بينما لن تتأثر جماعة السيطرة بها، عندما قام الباحثون بزيادة شدة الاضاءة، ازداد انتاج جماعة التجربة ولكن الانتاج استمر بالارتفاع حتى عندما قلل الباحثون من شدة الاضاءة حتى مستوى منخفض جدا، وفي نفس الوقت كان انتاج مجموعة السيطرة يرتفع، واحتار الباحثون في كيفية تفسير هذه النتائج التى لا تتفق مع الفكر السائد آنذاك.

وللتأكد من صحة هذه النتائج بدأ الباحثون مجموعة جديدة من التجارب، وفى هذه المرة لم يقتصر التغيير على الاضاءة بل شمل أيضا فترات الراحة وعدد ساعات العمل وعوامل أخرى، الا أن النتيجة كانت كما فى المرة الأولى زيادة فى الانتاج مهما كانت

الظروف ، وهذا دليل على أن هذه الظروف والعوامل غير مؤثرة على انتاج العمال أو أن هناك عامل أو عوامل أخرى أشد تأثيراً ، و بعد أن قام الباحثون بتحليل هذه النتائج توصلوا الى استنتاج أن ارتفاع الانتاج يعود الى ارتفاع الروح المعنو ية لجماعات العاملين ، وأن هذه الروح المعنو ية التى تمثل اتجاهات العاملين نحو العمل ونحو زملائهم تحسنت بسبب الاهتمام الذى حظى به العاملون أثناء اجراء التجارب ، و بالتالى فان العامل المؤثر الرئيسى هو أسلوب الادارة .[١٨]

اتضح للباحثين بعد اجراء عدد كبير من المقابلات مع العاملين وجود تجمعات أو جماعات داخل المنظمة ، وأن هذه الجماعات قد تتألف من أفراد يعملون فى أقسام وأماكن عمل مختلفة فى المنظمة ، وأثناء اجرائهم لهذه المقابلات اكتشف الباحثون التأثيرات العلاجية لهذه المقابلات ، فقد تحسنت معنو يات العاملين لمجرد اتاحة الفرصة لهم للتحدث عن مشكلا تهم والافصاح عن مشاعرهم ، حتى اذا لم يتحقق كل ما يصبون اليه من تحسن فى ظروف العمل .

ظهر من نتائج هاوثورن ايضا ان للجماعات غير الرسمية تأثيرات قو ية على سلوك العاملين ، فالذى يجمع بين هؤلاء الأفراد هو الاعتقاد بقيم ومبادىء معينة ، وتفرض الجماعة على أعضائها الالتزام بهذه القيم تحت طائلة العقاب ، وقد اتضح أن من بين الأمور التى تتحكم فيها قواعد السلوك للجماعات مستوى انتاج أفرادها ، و بشكل عام فقد كان العامل يفضل أن يضحى بما يمكن أن يحصل عليه من أجور اضافية مقابل زيادة انتاجه ، على أن يغضب الجماعة التى ينتمى اليها .

وقد برز وجود جماعات العاملين وتأثيراتها القو ية على سلوك العاملين فى المنظمات كاحدى النتائج الرئيسية لمدرسة العلاقات الانسانية ، فعلى خلاف ما تصوره أصحاب حركة الادارة العلمية بأن الفرد اقتصادى تحركه الرغبة فى زيادة مكاسبه المادية

بـالدرجة الأولى، ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على كون الفرد اجتماعياً تؤثر عليه بالدرجة الأولى حاجته للانتماء الى جماعات، وان اسوأ ما يمكن أن يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، وفرضها العزلة الاجتماعية عليه داخل المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن انتاج العاملين يزداد اذا كانوا راضين، وأن هـذا يتحقق نتيجة اهتمام الادارة باحتياجاتهم ومشاعرهم، واسنادها للجماعات التى يـكـونها العاملون واتاحة الفرص لهم لابداء الآراء والاقتراحات حول أساليب وظروف العمل.

أحدثـت نـتـائج هذه التجارب تحولا كبيراً فى اتجاهات دارسى المنظمات وحولت أنـظارهم واهتمامهم من ظروف العمل وقياس الوقت والحركة الى الفرد الذى يعمل فى المنظمة والجماعات التى يكونها داخل المنظمة، وادى هذا التحول الى اجراء المزيد من البـحـوث للتحقق من صحة الافتراض بأن ارتفاع المعنويات يؤدى الى زيادة الانتاج، وقـد أيـدت نـتائج بعض البحوث هذه الفرضية الا أن نتائج بحوث أخرى كانت مخالفة لها فـقـد ظـهـر بان انـتـاج الموظـف غير الراضى يكون أحيانا مرتفعاً، كما أن الموظف الـراضى قد لا يكون من ذوى الانتاج العالى، وقد أثارت هذه النتائج الشكوك فى وجود ارتـبـاط بين معـنـويـات وانـتـاج العاملين. ومن المؤسف أن المتحمسين لنتائج تجارب هـاوثـورن وقعوا فى نفس الخطأ الذى وقعت فيه المدارس السابقة وهو التركيز على جانب واحد من جوانب المنظمة المتعددة (فى هذه الحالة مشاعر الأفراد وحاجتهم الاجتماعية) واهمـال الجـوانـب الأخرى، فهى مثل حركة الادارة العلمية التى ركزت على الحاجات المادية غير شمولية، وبالتالى فان أفكارها ليست كافية لفهم وتحليل المنظمة.

بـالـرغم من الانتقادات التى وجهت لأفكار هذه المدرسة فان مناصريها لم يفقدوا ثـقـتـهـم بجدوى أفكارها، وبقيت هذه الأفكار مصدراً مهماً لحركات فكرية جديدة، فـالـكـثـيرون من الباحثين والمفكرين الذين كتبوا بعد ظهور نتائج هاوثورن، ركزوا على

الجوانب الانسانية فى دراساتهم للمنظمة، و يبرز من بين هؤلاء ماكريجور وأرجيرس وماسلو وهرز برج.

ماكريجور وأرجيرس وماسلو وهرز برج

انتقد ماكريجور (١٩٧٢) أسلوب الادارة التقليدى الذى أسماه بنظرية (س)، والذى يتمثل فى هيمنة الادارة على عمليات اتخاذ القرار، وتركيزها على السيطرة واستعمالها العقوبات أو التهديد بها، لاجبار العاملين على العمل لخدمة أهداف المنظمة، و يستند هذا الأسلوب على افتراضات ضمنية حول طبيعة الفرد العامل واتجاهاته نحو العمل، تحكم عليه بالكسل والافتقار للطموح والأنانية وانه يفضل أن ينقاد على أن يكون قائدا و يهتم بتحقيق مصالحة بالدرجة الأولى، و يلاحظ ماكريجور حيرة الادارة التى تتبنى هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج المتوقعة بالرغم من اهتمامها بظروف العمل ودفعها أجور ورواتب مناسبة، وماكريجور لاينفى وجود مثل هذه الاتجاهات والسلوك السلبى بين العاملين، الا أنه يؤكد بأنها ليست السبب فى محنة الادارة وانما هي نتيجة للأسلوب الذى تتبناه الادارة، لذا فهو يدعو الى تغيير هذا الأسلوب واتباع ما أسماه بنظرية (ص) فى الادارة، والتى ترى دور الادارة فى تهيئة الظروف المناسبة داخل المنظمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة فى نفس الوقت، و يستند هذا الأسلوب الى نظرة متفائلة وايجابية للطبيعة الانسانية، تبرز وجود الدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لتحمل المسئولية والقدرة على الابداع والابتكار والتطور، والادارة هنا تتحمل مسئولية تحريك السلوك الايجابى لدى العاملين من خلال اتاحة الفرصة لهم للمشاركة فى وضع الخطط والقرارات. واثراء وظائفهم بالصلاحيات والمسئوليات، وتقييم أدائهم بأسلوب منهجى وموضوعى و بشكل منتظم.[١٩]

بالنسبة لارجيرس (١٩٦٢) فان المشكلة تكمن فى انعدام أو قلة التوافق بين متطلبات المنظمة الرسمية. و بين توقعات وحاجات الأفراد الذين يعملون فيها، فغالباً

لايراعى فى تصميم وادارة المنظمات حاجات ودوافع العاملين، وبالتالى فهم لا يجدون المجال لممارسة المسئولية أو الابداع فى عملهم، وقد يصابون بالاحباط واللامبالاة، لذا فهم يلجئون الى تكوين الجماعات غير الرسمية لتحقيق مالا تستطيع المنظمة الرسمية توفيره، و يلقى أرجيرس عبء المسئولية والمبادرة على الادارة فى مساعدة العاملين على التحول من حالة «عدم النضج» الى حالة «النضج» وذلك من خلال توسيع مجال تجربتهم العملية وتقليل اعتمادهم على الأخرين فى أداء العمل واشراكهم فى اقرار الأمور الهامة، ويحذر ارجيرس من أن المنظمة التى لا تهتم بانضاج أفرادها لن تحصل منهم أكثر من الحد الأدنى من الجهد.[٢٠]

بهدف شرح سلوك الأفراد، صنف ماسلو (١٩٤٣) حاجات الأفراد الى خمسة مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الحاجات وهى من الأدنى الى الأعلى كالآتى:

- الحاجات الطبيعية وتشمل الغذاء والمسكن وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد.
- حاجات الأمن و يقصد بها حاجة الفرد الى درء الأخطار ومواجهة التهديدات.
- الحاجات الاجتماعية وتشمل حاجة الفرد الى الانتماء لجماعة أو جماعات والى تكوين الصداقات.
- الحاجة الى الشعور بالأهمية، وهى حاجة الفرد الى التقدير وكل ما يؤكد له أهميته وأهمية الدور الذى يقوم به.
- الحاجة الى تحقيق الذات وهى أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة الى تحقيق المنجزات والابداع.

وتمثل المستويات الثلاثة الأولى الحاجات الدنيا للفرد، أما المستويان الرابع والخامس فقد اعتبرهما ماسلو الحاجات العليا، ووفقا لماسلو يبدأ الفرد بمحاولة اشباع

الحاجات الأدنى على السلم، وعندما يفلح في اشباع مجموعة أو مستوى معين من الحاجات، ينتقل الفرد الى مستوى أعلى من الحاجات وهكذا، ومعنى هذا أن الحاجات المشبعة لا تؤثر في سلوك الفرد أي أنها لا تحفزه، و يربط ماسلو بين مرحلة التطور الاجتماعي والاقتصادي و بين ظهور الحاجات، ففي المجتمعات المتقدمة ظهرت الحاجة الى تحقيق الذات بشكل واسع، بينما لايزال الأفراد في الدول النامية يسعون لتحقيق الحاجات الدنيا.[٢١]

و يقدم سلم ماسلو للحاجات نموذجاً مبسطاً لشرح دوافع وسلوك الأفراد، وقد يكون هذا السبب وراء انتشار استعماله، الا أنه لا يوفر شرحاً كافياً ومقنعاً لسلوك الأفراد، فالحاجات لا تتبع ترتيب الأهمية في السلم دائماً، فيلاحظ أحياناً أن المستوى الرابع يتقدم في الأهمية على المستوى الثالث، كما أن البعض قد لايشعرون بالحاجات العليا.

توصل هرز برج (١٩٦٨) الى نتائج مشابهة لسلم ماسلو من البحث الذي أجراه لتحديد أسباب رضا الموظفين في عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، فقد توصل الى أن العوامل المؤثرة في رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاه، فالموظف يشعر بعدم الرضا اذا كانت ظروف العمل غير مناسبة، وتشمل ظروف العمل سياسات واجراءات المنظمة و بيئة العمل المادية ونوع الاشراف والعلاقات مع الزملاء والراتب، وحتى لو توفرت هذه الظروف بصورة ايجابية، فلن يشعر الموظف بالرضا، وانما يقل أو يزول شعوره بعدم الرضا، من جهة أخرى، فان شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة تكمن في الوظيفة نفسها، وليس في ظروف العمل والعوامل المحيطة بالوظيفة، ومن هذه العوامل الكامنة في الوظيفة، المسئوليات ومستوى صعوبة واجبات الوظيفة، وما تتيحه من امكانات للانجاز والحصول على التقدير والترقية، وفي حالة عدم توفرها فان شعور الموظف بالرضا عن العمل يقل أو يضمحل.[٢٢]

أصبح الاهتمام بسلوك الأفراد فى الوقت الحاضر مجالاً واسعاً للبحث وموضوعاً رئيسياً يدرس فى الجامعات تحت عنوان السلوك التنظيمي، و بالرغم من ظهور اتجاهات ومدارس جديدة فى الفكر الادارى، فلا يزال هناك عدد غير قليل من التخصصين ينظرون الى سلوك الفرد باعتباره المدخل الرئيسى لدراسة وفهم المنظمات.

المنظمات كيانات طبيعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة فى المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات اجتماعية أخرى كما أنها تتكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها، و يتمثل هذا الاتجاه فى أفكار سيلزنك و بارسونز، فقد لاحظ سيلزنك (١٩٤٩) أن للمنظمة (مثل الكائن الحى) حاجات من أهمها الحاجة الى البقاء والاستقرار، وأن وسيلة المنظمة فى اشباع هذه الحاجات هى من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية، كما أنها تحاول غرس جذور ثابتة لها فى المجتمع لتكتسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها.[٢٣]

واعتبر بارسونز (١٩٥٦) المنظمات نظماً اجتماعية تتميز بوجود العلاقات التبادلية بين أجزائها و بانفتاحها على البيئة و باتجاهها نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (ص ٦٣) ومن جهة أخرى فان تحقيق هذه الأهداف يؤدى خدمة لحساب النظام الأكبر (أى المجتمع)، و يتفق بارسونز مع سلزنك فى أن عوامل عدم الاستقرار التى عادة مايكون مصدرها البيئة، تؤكد على حاجة المنظمة للاستقرار، و بالنسبة له فان نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق حاجتين أساسيتين: بلوغ الاهداف والاستقرار.[٢٤]

انتقد جولدنر (١٩٥٩) النموذج العضوى أو الطبيعى للمنظمة لأنه يبالغ فى تمثيل المنظمة ككيان عضوى ينمو و يتطور عضو يا و يصعب ـ وربما يكون مستحيلا ـ تغييره

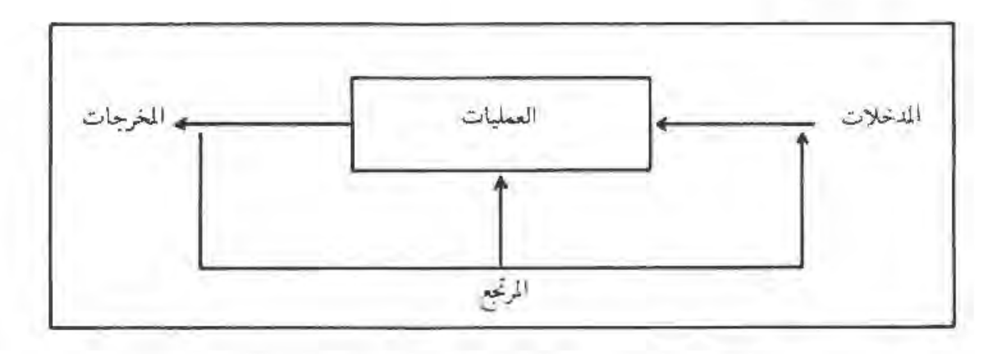
لأن التغيير يحدث تدريجياً وعلى المدى الطويل وفقا لـ «قوانين طبيعية» و بالتالى فان هذا النموذج يهمل القرارات والعمليات الهادفة والعقلانية التى تحدث فى كل المنظمات، و بعد أن ينتقد جولدنر ما أسماه بالنموذج العقلانى للمنظمة أيضاً، لأنه يصور المنظمة ككيان ميكانيكي يفترض درجة عالية من العقلانية أو الرشد فى قرارات وسلوك العاملين يدعو الى توحيد النموذجين فى نموذج واحد، ديناميكي يشتمل على الجوانب الهادفة والمخططة بالاضافة الى الجوانب غير المخططة.[٢٥]

منهجية النظم

لم يتوقف تطور الفكر الادارى عند أفكار مدرسة العلاقات الانسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحاً أفضل لظاهرة المنظمة، وقد طرأ تحول جذرى أخر فى الفكر الادارى، عندما تبنوا منهجية النظم في تحليل وفهم المنظمة (ماينتز، ١٩٦٤).[٢٦]

و يعرف كارليل (١٩٧٨) النظام بأنه «كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى».[٢٧] ان تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكونها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة، بالاضافة الى ذلك تعتبر المنظمات نظما مفتوحة، أى أنها منفتحة على البيئة، وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب منهجية النظم: المدخلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها الى البيئة. فالموارد التى تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات ضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات الى انتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فان المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على موارد جديدة، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على استمرار عملياتها ووجودها، ويمثل الشكل التالى نموذج المنظمة كنظام مفتوح يستورد المدخلات ويحولها

من خلال عمليات الى مخرجات، و ينقل المرتجع المعلومات عن استجابة البيئة لمخرجات النظام:



وفقا لمنهجية النظم، فان المنظمة تكون فعالة (أى ناجحة) اذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة، لتشغيل عملياتها وانتاج المخرجات، وكذلك موارد وطاقة احتياطية تلجأ اليها فى الأزمات لضمان استمرار عملياتها، وهذا لا يتحقق بالطبع الا اذا اعتبرت البيئة (افراد، منظمات أخرى، المجتمع) منتجات أو خدمات المنظمة ذات قيمة، وهكذا يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة، وعلى عكس الاتجاهات السابقة تؤكد منهجية النظم على ضرورة التوصل أولا الى فهم المنظمة ككل قبل محاولة فهم أجزائها أو عملياتها الفرعية (كارليل ١٩٧٨، ص ٥١) كما أنها اختلفت عن الاتجاهات السابقة فى تصو يرها للمنظمة كنظام مفتوح، و يقدم كاتز وكاهن (١٩٦٦) شرحا وافيا لهذه المنهجية وخواص النظم المفتوحة.[٢٨]

بالرغم من أن منهجية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات الا انها بدون شك حولت الانظار الى العلاقة بين المنظمة و بيئتها، واذا كان البعض قد بالغ فى الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية اهمية مناسبة، فان السبب ليس فى منهجية النظم، وعلى أية حال فقد كانت أفكار هذه المنهجية الأساس الذى بنيت عليه النظرية الحديثة فى الادارة والتنظيم، أى نظرية الموقف.

نظرية الموقف

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لمنهجية النظم المفتوحة فى الادارة، وتتلخص أفكار هذه النظرية فى عبارة «ان كل شيء يعتمد» و يعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لايمكن ادراك كنهها وفهمها بدون الاخذ فى الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة، فان أردنا دراسة تنظيم احدى المنظمات مثلا فاننا لا نكتفى بملاحظة وتحليل العلاقات بين عناصر التنظيم وانما يجب أن نتقصى أيضا ارتباطات التنظيم بما حوله من عوامل تتفاعل معه وتؤثر فيه.

على هذا الاساس، فان ما توصلت اليه المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة (الادارة العلمية، مبادىء الادارة، العلاقات الانسانية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أى تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أى تصلح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة فى تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة، وهكذا فان نموذج البيروقراطية لفيبر الذى يتصف بالثبات والاستقرار لا يعمل بنجاح تحت كل الظروف، كما انه لا توجد مبادىء عالمية للادارة أو طريقة مثلى واحدة لاداء كل مهمة أو وظيفة، اذن فقد تميزت نظرية الموقف برفض النظرات الضيقة التى كانت من ابرز سلبيات المدارس والمنهجيات السابقة، وهى أكثر تكاملا منها لأنها اخذت فى الاعتبار كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجية و بيئة اقتصادية وظواهر سلوكية وغيرها.

تطورت نظرية الموقف عبر مرحلتين: بدأت المرحلة الأولى منذ ظهور البحث الذى أجرته جوان ودورد فى انكلترا وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثيرات عوامل موقفية محددة على التنظيم والسلوك فى المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حتمية والزامية على المنظمة، فهى مثلا تحتم صفات التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التى تدفع المنظمة الى تبنى هذا التنظيم. وفى المرحلة الثانية تحول الاهتمام

الى دور الادارة واستجابتها لتأثيرات العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التى تضعها للمنظمة.

الزاميات التكنولوجيا

يرجع الاهتمام بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على المنظمة الى مجموعة الباحثين من معهد تافستوك، الذين لاحظوا وجود ارتباط بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية فى المنظمات، و ينقل ترست و بامفورث (١٩٥١) بأن النتائج المباشرة للتغير فى تكنولوجيا استخراج الفحم من الطريقة اليدوية الى الطريقة الميكانيكية كانت زيادة التخصص واضعاف وسائل الاتصال والتنسيق بين العاملين فى المنجم، مما أدى بالتالى الى انخفاض المعنويات وارتفاع معدل الغياب وانخفاض الانتاجية، وقد تبين من نتائج بحوث تافستوك فى هذا الموضوع أن المنظمة هى نظام اجتماعى - تكنولوجى يتركب من نظامين فرعيين (اجتماعى وتكنولوجى) يؤثر كل منهما فى الآخر.[٢٩]

بحث ودوارد

كان الهدف الأصلى للبحث الذى قامت به ودوارد (١٩٦٥) على عينة من ١٠٠ شركة صناعية صغيرة الحجم نسبيا، هو اختبار العلاقة بين تطبيق مبادىء الادارة والتنظيم التى وضعتها مدرسة مبادىء الادارة، و بين نجاح الادارة فى تحقيق أهدافها، وقامت ودوارد بجمع بيانات كثيرة عن التنظيم وطرق الانتاج والسيطرة والتخطيط ومؤهلات المديرين وأصناف العمالة واداء الشركات فى العينة، ثم صنفت هذه الشركات حسب مستوى أدائها أو نجاحها، وقد ظهر من النتائج التى حصلت عليها عدم وجود ارتباط معنوى بين نجاح الشركات ومدى التزامها بمبادىء الادارة، ولم تتوقف ودوارد عند هذه النتيجة، فقد أثار اهتمامها احتمال وجود ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم، فقامت بتصنيف الطرق التكنولوجية المستعملة فى العينة الى أحد

عشر صنفا، ثم أعادت تصنيفها وفقا لمعيار التعقد التكنولوجى، و يتمثل بدرجة السيطرة الممكنة على عملية الانتاج، الى ثلاثة أنواع رئيسية هى:[٣٠]

انتاج الوحدة : و يتصف بأن الانتاج يتم وفقا لمواصفات العميل أو المستهلك لذا فان العمليات الانتاجية لا تتسم بالتكرار، والمثال على ذلك هو صناعة الطيارات والطباعة.

الانتاج الكبير : وهنا يصنع المنتج على خط تجميع، وتكون العمليات الانتاجية متكررة وروتينية.

انتاج العملية المستمرة : يصنع المنتج عبر سلسلة من العمليات المستمرة ذات الطبيعة النمطية والمتكررة.

و وفقا لهذا التصنيف، يكون التعقد التكنولوجي عند أقل درجاته النسبية فى انتاج الوحدة، وعند أعلى درجة نسبية فى انتاج العملية المستمرة.

توصلت ودوارد الى نتيجة مهمة وهى أن التكنولوجيات المختلفة تفرض «شروطا» أو ضغوطا مختلفة على المنظمات والعاملين فيها، وان المنظمات الناجحة تستجيب لهذه الضغوط من خلال اعتماد تنظيمات ذات صفات مختلفة (١٩٦٥، ص ٥١) فقد وجدت مثلا أن عدد المستويات التنظيمية يزداد بازدياد التعقد التكنولوجى كما أن التنظيم يكون أكثر مرونة من حيث تحديد الواجبات والمسئوليات فى صنفى الوحدة والعملية، ولا تقتصر هذه العلاقة على الجوانب التنظيمية فاتجاهات الادارة وسلوكها يرتبطان أيضا بنوع التكنولوجيا، فقد كان العاملون فى صناعة الانتاج الكبير أقل رضا من العاملين فى النوعين الآخرين وذلك بسبب ظروف العمل التى تمتاز بكثرة الضغوط على العاملين، كما أن أعلى نسبة للاداريين الى العدد الكلى للعاملين هى فى انتاج العملية، و يليه انتاج الوحدة ثم الانتاج الكبير، و يعنى هذا أن صناعة انتاج العملية تتطلب أكبر عدد من الاداريين نسبياً، كما أن تكاليف العمالة تنخفض مع ازدياد التعقد التكنولوجى، حيث يقل الاعتماد على المهارات الشخصية للعاملين. و يبين

الجدول رقم (١) صفات التنظيم والسلوك المرتبطة بكل نوع من أنواع التكنولوجيا وفقاً للنتائج التى حصلت عليها ودوارد.

جدول رقم (١)
صفات التنظيم والسلوك المرتبطة
بكل نوع من أنواع التكنولوجيا (بحث ودوارد)

نوع التكنولوجيا	صفات التنظيم	السلوك والعلاقات الانسانية
الوحدة	عدد المستويات الادارية: ٣ نطاق اشراف المدير العام: ٤ نطاق اشراف المشرفين: ٢١-٣٠	درجة المشاركة فى وضع القرارات كبيرة والعلاقات بين العاملين جيدة
الانتاج الكبير	عدد المستويات الادارية: ٤ نطاق اشراف المدير العام: ٧ نطاق اشراف المشرفين: ٤١-٥٠	العلاقات غير جيدة بشكل عام وتكثر فيها الخلافات والصراعات
انتاج العملية	عدد المستويات الادارية: ٦ نطاق اشراف المدير العام: ١٠ نطاق اشراف المشرفين: ١١-٢٠	العلاقات جيدة بين العاملين

كانت الخطوة التالية التى قامت بها ودوارد هى قياس ارتباط هذه النتائج بنجاح المنظمة، وقد اتضح لها أن صفات المنظمة الأكثر نجاحاً أقرب الى الصفات العامة المرتبطة بنوع تكنولوجيتها، ومن هذا استنتجت بأن هنالك حالات مثالية لبعض صفات التركيب التنظيمي (مثل نطاق الاشراف وعدد المستويات الادارية) للشركات الناجحة ضمن كل نوع من أنواع التكنولوجيا. لذا فقد اعتبرت التكنولوجيا المؤثر الرئيسى فى صفات التنظيم ـ ولكن ليس المؤثر الوحيد ـ (١٩٦٥، ص ٥٠) ودعت المعنيين بتطوير التنظيم الى التركيز على ماتفرضه التكنولوجيا على صفات التنظيم.

جاءت النتائج التى حصل عليها هارفى (١٩٦٧) من دراسته لعينة من ٤٣ شركة صناعية متفقة مع نتائج ودوارد، ولكنه اقترح اضافة مؤشر آخر على المؤشرات التى استعملتها ودوارد فى تصنيف التكنولوجيا وهو درجة التغير فى كل نوع من أنواع التكنولوجيا، ففي انتاج الوحدة يتكرر حدوث المسائل او المشكلات التى تتطلب حلولا ابتكارية بأعلى درجة، و يليه فى ذلك الانتاج الكبير ثم انتاج العملية، وقد أظهرت النتائج أنه كلما كانت التغييرات قليلة كلما ازداد عدد الوحدات التخصصية، وعدد المستويات الادارية، ونسبة عدد الاداريين الى العدد الكلى للعاملين.[٣١]

بعد حوالى عشرة سنوات من نشر نتائج بحث ودوارد، قام زو يرمان (١٩٧٠) باجراء بحث مماثل على عينة من ٥٥ شركة صناعية فى أمريكا وقد أيدت النتائج التى حصل عليها أغلب نتائج ودووارد.[٣٢]

اسهامات جيمس ثومبسون

لم تقتصر اسهامات ثوميسون فى الفكر الادارى والتى تضمنها كتابه المنشور فى (١٩٦٧) على تصنيفة للتكنولوجيا، فقد حاول ثوميسون وضع نموذج متكامل للمنظمة، يصلح كأساس لفهم حقيقة المنظمات، بدأ ثومبسون بمراجعة الأطر الفكرية للمدارس والاتجاهات السابقة، فانتقد حركة الادارة العلمية لاستنادها الى افتراض أن المنظمة نظام مغلق، فالأهداف معروفة والمهام نمطية ولا تواجه المنظمات وفقا لهذه المدرسة مشكلات فى الحصول على الموارد اللازمة، وفى تسويق منتجاتها، كما لاحظ ثومبسون أن مدرسة مبادىء الادارة تفترض درجة عالية من العقلانية فى تنظيم وادارة المنظمة، وان نموذج البيروقراطية هو أيضاً نموذج مثالى لتحقيق الكفاءة، وقد انتقد ثومبسون هذه المدارس والاتجاهات الفكرية لأنها بالغت فى تقدير مستوى العقلانية أو الرشد الذى يمكن تحقيقه فى المنظمات ومن قبل الادارة، وهو فى نفس الوقت لم يكن راضياً عن

منهجية النظم، لأنها لم توضح كيفية التعامل مع عوامل البيئة المؤثرة على عمل المنظمة والتى قد لا تستطيع السيطرة عليها.[٣٣]

ان الحل برأى ثومبسون يتحقق من خلال الجمع بين النموذجين: المغلق والمفتوح، فقد اعتبر المنظمات وسائل فعالة لتحقيق الاهداف و يتم ذلك من خلال العمليات المخططة، ولكن هذا التخطيط لا يمكن ان يتم بكفاءة تامة بسبب تأثيرات عوامل عديدة، وخاصة عوامل البيئة، وحتى تستطيع المنظمة مواصلة عملياتها الهادفة والتعامل مع عوامل البيئة، فانه من الضرورى توزيع المهام والمسئوليات بين ثلاث مستو يات ادارية: المستوى الفنى، والمستوى الادارى، والمستوى العام، فعند المستوى الأدنى (الفنى) ينجز العمل من خلال العمليات الفنية (التكنولوجية) وهنا يجب أن تكون درجة اليقين والتأكد فى القرارات والتنفيذ عالية جداً حتى يمكن وضع قرارات بدرجة عالية من الرشد، أما المستوى الادارى فهو مستوى وسيط بين المستوى الفنى و بيئته التى تتكون من الموردين والعملاء، وأخيرا يختص المستوى العام بالتعامل مع عوامل البيئة التى لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها، ومقارنة بالمستوى الاول فان درجة الثقة بجدوى الوسائل وامكانية النجاح، هى بأدنى درجة، ومن خلال هذا التقسيم، تحصل المنظمة على الدرجة المناسبة من اليقين والرشد فى نشاطاتها الفنية والتى هى ضرورية لتحقيق الكفاءة، و بنفس الوقت تبقى مرنة ومتكيفة مع متطلبات البيئة عند المستوى العام.

اذن فالمهمة الرئيسية لادارة المنظمة بشكل عام هى المحافظة على انتظام واستمرارية العمليات الفنية، وحمايتها من تأثيرات وتدخلات البيئة الخارجية، وقد شرح ثومبسون بعض الطرق التى يمكن أن تتبعها الادارة فى القيام بهذه المهمة ولكن قبل عرض هذه الطرق من المفيد اولا التعرف على تصنيف ثومبسون للتكنولوجيا، والذى يشتمل على ثلاثة أنواع وهى:

- **تكنولوجيا الانتاج الكبير**: وتمتاز بوضوح طريقة الانتاج لذا فان العمل مقسم الى

عدد من الخطوات المتسلسلة والمترابطة والمثال على هذا النوع هو مصنع السيارات.

- **التكنولوجيا الوسيطة** : تقوم بالربط بين عناصر أو أطراف من خلال اجراءات عمل نمطية، فالبنوك مثلا تقوم بالربط بين المودعين والمقترضين وتتعامل مع الطرفين وفقا لاجراءات محددة.

- **التكنولوجيا المكثفة** : وتمتاز بوجود عدد كبير نسبيا من التخصصيين الذين يستخدمون وسائل تخصصاتهم المختلفة فى التعامل مع المسائل والحالات، ولا تكون درجة اليقين فى وسائل الانتاج عالية، والمثال على هذا النوع نجده فى وحدات البحوث والتطوير وطوارىء المستشفيات حيث يلاحظ عدم وجود اجراءات نمطية للعمل و يتم التنسيق بين العاملين من خلال الاتفاقيات والتكيف المتبادل.

أما كيف تحمى ادارة المنظمة تكنولوجيتها، أو بالأحرى العمليات الفنية الأساسية، من تأثيرات البيئة فان هناك أربع طرق برأى ثومبسون وهى:

١ - **الحجز** : ان انتظام العمليات الفنية يعتمد على قدرة المنظمة على الحصول على الموارد وتأمينها حتى فى وقت الشح كما أنه يعتمد على مدى استيعاب البيئة لانتاج المنظمة، فالافراد الذين تعينهم المنظمة هم بالطبع جزء من هذه الموارد ولكن هؤلاء الافراد قد لا يمتلكون عند تعيينهم المعارف والمهارات اللازمة لأداء واجبات الوظائف الشاغرة لذا تلجأ الادارة الى تدريبهم قبل تسليمهم هذه الواجبات، وهذا التدريب هو بمثابة «حجز» للموارد البشرية بشكل يمنعها من التأثير المباشر على سير العمليات الفنية، كما أن عملية السيطرة على المخزون هى عملية حجز أيضا تهدف الى تنظيم تخزين البضاعة، حتى لا يحدث التكدس وتتأثر بذلك عمليات الانتاج.

٢ ـ **التسوية :** تواجه بعض المنظمات تذبذبا عاليا فى الطلب على خدماتها مما يؤثر سلبياً على عملياتها الفنية ، وتتطلب مجاراة هذا التذبذب ، التشغيل المكثف للطاقة الانتاجية عندما يكون مستوى الطلب عالياً وتعطيل بعض الطاقة الانتاجية عندما يتدنى مستوى الطلب ، وحتى تدرأ الادارة هذه التأثيرات السلبية على عملياتها الفنية فانها تلجأ الى «تسوية» الطلبات ، فشركات الكهرباء تفرض إجوراً أعلى لوحدات الاستهلاك اذا تجاوزت حداً معيناً كما تمنح شركات الطيران والسياحة تخفيضات فى قيم التذاكر أثناء مواسم ركود الطلب .

٣ ـ **التنبؤ والتكيف :** اذا كان من الممكن لادارة المنظمة ان تتنبأ بحالات البيئة قبل حدوثها ، فانها ستكون قادرة على تهيئة المنظمة للظروف القادمة من خلال التكيف ، فمثلا اعتبرت ادارة شركة مختصة باستيراد الأدوات الكهربائية فى احدى الدول العربية ، مشاريع اسكان جديدة ، مؤشراً على زيادة الطلب على الأجهزة الكهربائية ، واعتمدت ذلك فى وضع خططها المستقبلية ، كما تنباءت ادارة شركة أخرى تختص باستيراد الساعات بأن الطلب على شراء الساعات سيزداد كنتيجة لتنفيذ برنامج محو الأمية وأخذت ذلك فى الاعتبار عند وضع خططها .

٤ ـ **التقنين :** اذا لم يكن ممكناً استعمال أى من هذه الطرق ، تلجأ ادارة المنظمة الى التقنين ، فمثلا عندما لا تستطيع ادارة مستشفى أن تقدر عدد الحالات المرضية التى سيتعامل معها كل تخصص من التخصصات المتوفرة لديها ، فانها تقوم مقدماً بتوزيع الأسرة بين هذه التخصصات .

مجموعة أستون

قام فريق من الباحثين من جامعة استون فى انكلترا باجراء بحث حول علاقة التكنولوجيا بالتركيب التنظيمي على عينة من ٤٦ منظمة صناعية وخدمية تراوح عدد

العاملين فيها بين ٢٥٠ الى ٢٠٠٠، وتشير نتائجهم الى أن تأثيرات التكنولوجيا لا تظهر بشكل واضح الا في الوحدات الادارية التي تستخدم هذه التكنولوجيا مثل ادارات الانتاج أما الوحدات الأخرى مثل المحاسبة والتسويق فلم يتأثر تنظيمها بالتكنولوجيا، وهذه النتيجة تنطبق بشكل خاص على المنظمات الكبيرة الحجم، أما في المنظمات الصغيرة فان للتكنولوجيا تأثيرات كبيرة على التنظيم لذا فعندما تمت السيطرة على تأثيرات الحجم لم يظهر ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم.[٣٤]

بالاضافة الى نتائجهم المهمة حول علاقة التكنولوجيا بالتنظيم، توصل باحثو استون من مراجعتهم لأدبيات موضوع التنظيم الى تحديد ستة عناصر للتنظيم وهي:

١ - **التخصص:** و يتعلق بتوزيع العمل داخل المنظمة و يقاس بعدد التخصصات وعدد الوظائف التخصصية ضمن كل مجال تخصص.

٢ - **التنميط:** وهي الاجراءات المعتمدة والمطبقة مثل الاجراءات المالية واجراءات شئون الموظفين والتخزين.

٣ - **الرسمية:** وتدل الرسمية على أن القواعد والتعليمات والاجراءات مدونة.

٤ - **المركزية:** و يستدل عليها من توزيع سلطات اتخاذ القرار.

٥ - **شكل التنظيم:** هل هو طويل أم مفلطح وما هو نطاق اشراف المستويات الادارية؟

٦ - **التقليدية:** وهي مدى وجود اجراءات نمطية غير مكتوبة.

وقد ظهر لهم بعد جمع البيانات عن هذه العناصر وتحليلها، أنه بالامكان تمثيل التنظيم من خلال العوامل الأربعة التالية فقط:

١ - **تنظيم النشاطات:** و يشمل التخصص والنمطية والرسمية ونطاق الاشراف.

٢ - **مركزية السلطة:** و يقصد بها مدى تمركز السلطة عند قمة التنظيم ومدى سيطرة جهات أعلى (مركز وزارة مثلا) على قرارات المنظمة.

٣ ـ **سيطرة التنفيذين على العمل :** أى مدى الاعتماد على التنفيذيين فى السيطرة على العمل، أو وسائل السيطرة الأخرى مثل اجراءات السيطرة، و يستدل على ذلك من نسبة عدد المشرفين (المديرين) للعدد الاجمالى.

٤ ـ **حجم الوحدات المساعدة :** و يقاس بنسبة العاملين فى الوحدات المساعدة والكتبة فى الادارات الأخرى الى عدد العاملين الاجمالى.

وقد ايدت نتائج بحوث لاحقة، مثل انكسون وزملائه (١٩٧٠) و هننج ولى (١٩٧٤) نتائج بحوث استون.

توسيع مفهوم التكنولوجيا

عرف بيرو (١٩٦٧، ص ١٩٥) التكنولوجيا بأنها «الاجراءات التى يؤديها فرد على شيء باستعمال أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو بدونها لغرض احداث تغيير فى هذا الشيء، وهذا الشيء أو المواد الأولية قد تكون كائنا حيا أو جمادا». [٣٦] و يتميز مفهوم بيرو للتكنولوجيا بتركيزه على عمليات حل المشكلات وخصائص المواد الأولية لذا يمكن استعماله فى شتى أنواع المنظمات، وقد اعتمد بيرو فى تصنيفه للتكنولوجيا على عنصرين هما : ١ ـ خصائص عملية البحث عن حلول للمشكلات التى تواجه العمل (أى هل عمليات البحث كثيرة أم قليلة ؟).

و ٢ ـ عدد الحالات الاستثنائية التى تبرز فى البحث عن الحلول (ايضا هل هى كثيرة أم قليلة ؟) وقد استقر اختيار بيرو على تصنيف التكنولوجيا وفقا لدرجة روتينية المهام (من درجة عالية الى قليلة).

وقد استعمل عدة باحثين تصنيف بيرو فى بحوثهم حول تأثيرات التكنولوجيا على التنظيم، فقد توصل هيج وايكن (١٩٦٩) الى أن ازدياد درجة روتينية الوظائف يصاحبه : [٣٧]

ـ وضع أدلة مفصلة لقواعد واجراءات العمل.

- الاتجاه الى توصيف الوظائف .
- التركيز على كمية الانتاج وكفاءة الأداء بدلا من النوعية ومعنويات العاملين .
- المركزية فى تحديد سياسات العمل .

حدود تأثيرات التكنولوجيا

توقع ماهوني وفورست (١٩٧٤) ان تقتصر تأثيرات التكنولوجيا على وحدات المنظمة التى تستعمل التكنولوجيا فقط وليس كل المنظمة، لأن الوحدات المختلفة فى المنظمة الواحدة قد تستعمل تكنولوجيات مختلفة،[٣٨] وقد أيدت ذلك النتائج التى حصل عليها لينش (١٩٧٤، ص ٣٥٠) فى دراسته لتأثيرات تكنولوجيا المكتبات فقد وجد أن قسم الاعارة فى مكتبة جامعية يشبه قسم اعارة فى مكتبة جامعية أخرى من حيث اجراءات العمل والمواد المستخدمة أكثر مما يشبه أقساما أخرى فى نفس المكتبة.[٣٩]

ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

أكدت نتائج البحوث حول تأثيرات التكنولوجيا صحة الفرضية الأساسية لنظرية الموقف بعدم وجود تنظيمات مثالية تحقق النجاح تحت أية ظروف كما أكدت وجود ارتباط بين نوع التكنولوجيا (طرق وأساليب العمل) والتنظيم، ولكنها لم تؤيد أن التكنولوجيا هي الأشد تأثيرا على صفات التنظيم، كما يلاحظ أيضا عدم وجود اتفاق حول تعريف التكنولوجيا نظرياً وتطبيقياً، كما اختلف الباحثون حول مجال تأثيرات التكنولوجيا : هل يشمل كافة وحدات المنظمة أم تلك التى تستعمل التكنولوجيا فقط ؟

الزامية تأثيرات الحجم

عندما وضع ماكس فيبر نموذج البيروقراطية أوضح بأن هذا النموذج يخص بالذات المنظمات الكبيرة - الحكومية منها والخاصة - وقد اهتم بعض الباحثين الذين درسوا تأثيرات التكنولوجيا باحتمال وجود تأثيرات للحجم، ولكن ودوارد (١٩٦٥) وهارفى

(١٩٦٧) لم يجدا ارتباطا بين الحجم والتنظيم ، أما النتائج التى توصل اليها باحثو استون فقد أكدت بأن الحجم هو العامل ذو التأثير الأعظم على التنظيم ، وهذا ما أيدته أيضا نتائج جايلد (١٩٧٢) و بلاو وشو ينهر (١٩٧١) ، فبالرغم من أن نتائج جايلد لم تنفى وجود علاقة بين التكنولوجيا والتنظيم الا أنها أظهرت بأن ارتباط الحجم بالتنظيم هو الأقوى ، و يبقى هذا الارتباط قو يا حتى بعد السيطرة على تأثيرات التكنولوجيا ، و بالتحديد فقد وجد أن زيادة الحجم تؤدى الى زيادة فى التخصص الوظيفي والنمطية والرسمية ونطاق الاشراف والى زيادة اللامركزية ،[٤٠] أما بلاو وشو ينهر فقد وجدا أن الحجم يؤثر على التنظيم الا أن شدة هذا التأثير تقل مع ازدياد الحجم ،[٤١] وفي دراسة أخرى لبلاو وزملائه (١٩٧٦) على عينه من ١١٠ شركة صناعية أمريكية وجدوا أن الحجم أشد تأثيرا من التكنولوجيا ، وأن هناك ارتباطا قو يا بين حجم المنظمة وحجم وحدات شئون الموظفين ونطاق الاشراف ،[٤٢] ولكن نتائج البحوث لم تؤيد كلها وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم ، فمثلا قام هال وهاس وجونسون (١٩٦٧) بدراسة ارتباط الحجم ببعض عناصر التنظيم فى ٧٥ منظمة وتوصلوا الى نتيجة بعدم وجود تأثير للحجم .[٤٣]

وتبين نتائج البحوث التى أيدت وجود ارتباط بين الحجم والتنظيم أن زيادة الحجم تؤدى الى زيادة فى عدد الوحدات الادارية مما يخلق حاجة اضافية الى التنسيق والسيطرة ، فتقوم الادارة بوضع القواعد واجراءات العمل ، و وجود هذه القواعد والاجراءات سيمكن الادارة من تفو يض بعض سلطاتها الى المستو يات الأدنى ، ومرة أخرى قد تزداد الحاجة الى التنسيق مما يؤدى الى انشاء مستو يات ادارية جديدة للقيام بمهام التنسيق .

الزامية تأثيرات البيئة

اتجه بعض الباحثين الى دراسة تأثيرات البيئة الخارجية أو بعض عناصرها على المنظمة وقد افترضوا أيضا أن لعوامل البيئة الخارجية تأثيرات الزامية على المنظمة

وتنظيمها. وقد بينت نتائج دراسة بيرنز وستالكر (١٩٦١) أهمية عوامل البيئة بالنسبة لعمل المنظمات، وقد اختارا عاملين من عوامل البيئة هما التطورات العلمية والتكنولوجية والسوق، و بحثا تأثيرات سرعة التطورات العلمية والتكنولوجية والتغيرات والتقلبات في السوق على عينة من ٢٠ شركة بريطانية في قطاع الصناعات الالكترونية، وقد توصلا نتيجة البحث الى استخلاص نموذجين عامين للمنظمات: عضوى وميكانيكي، و بالرغم من اختلاف صفات النموذجين فهما ينجحان في تحقيق أهدافهما ولكن تحت ظروف مختلفة، فالنموذج الميكانيكي ملائم لمنظمات تعمل في بيئة مستقرة، أما اذا كانت البيئة تتصف بدرجة عالية من عدم الاستقرار (أى التغير والتحول) خاصة في مجالى التطور التكنولوجي والسوق فان ذلك يتطلب نموذجا أو نظاما عضويا.

يتصف النموذج الميكانيكي بما يلي:

- التخصص الوظيفي
- وصف مفصل ودقيق لواجبات ومسئوليات الوظائف
- الاتصالات تكون غالبا عمودية (من قمة المنظمة نحو قاعدتها و بالعكس)
- السلطة مركزية وكذلك المعلومات

أما التنظيم العضوى فهو أكثر مرونة من حيث التخصص ووصف الوظائف وذلك بسبب متطلبات التعامل مع البيئة المتغيرة، كما أن الاتصالات لا تسير في القنوات الرسمية فقط اذا أن الكثير من المعلومات تنتقل في التنظيم العضوى بالطرق غير الرسمية، و يكون اتجاه حركتها أفقياً، ولا تكون السلطة مركزية لأن الادارة العليا لا تمتلك المعلومات الكافية لاتخاذ كافة القرارات بسبب كون البيئة متغيرة لذا فان سلطة اتخاذ القرار تفوض لمن لديه المعلومات الكافية لا تخاذ هذا القرار.[٤٤]

دراسة شاندلر

على أساس النتائج التى حصل عليها شاندلر (١٩٦٢) من مراجعة نمو وتطور حوالى ١٠٠ شركة امبركية كبيرة استنتج أن كل تغيير رئيسي فى تنظيم هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية، و بالتحديد فان التغيرات فى البيئة وضعت ضغوطا على المنظمة استدعت اجراء تعديل فى استراتجيتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع الظروف الجديدة فى البيئة، وهذه الاستراتيجية الجديدة فرضت بدورها تعديلات فى التنظيم الأدارى.

واذا لم تجر تعديلات فى التنظيم استجابة لظروف البيئة المتغيرة ومتطلبات النمو فان كفاءة المنظمة قد تتدنى، والمثال على ذلك لاحظه جاندلر فى تجربة شركة فورد مع تصنيع الساحبات الحقلية التى بدأت فى الثلاثينات بهدف توسيع قاعدة عملياتها وايجاد بدائل لسوق السيارات الذى أصابه الركود فى تلك الفترة، ومع أن الساحبة عرضت بسعر مناسب مقارنة بأسعار مثيلاتها فى السوق الا أن مبيعاتها كانت منخفضة، والسبب فى ذلك هو أن الشركة اعتمدت على وكلاء السيارات الذين لم تكن لديهم خبرة فى مجال تسويق الساحبات، ولم ترتفع مبيعات الساحبة الا بعد أن وضعت فورد استراتيجية تسويق جديدة.[٤٥]

التكيف مع البيئة: دراسة لورنس ولورش

قام لورنس ولورش (١٩٦٧) بدراسة تأثيرات البيئة على عينة من الشركات الأمريكية المختصة بصناعة اللدائن والاغذية المعلبة والحاويات، وقد لاحظا أن بيئة شركات تصنيع اللدائن تتصف بدرجة عالية من الغموض وعدم الاستقرار، وذلك لأن الابتكارات التكنولوجية فيها كثيرة والمنافسة شديدة، أما بيئة صناعة الحاويات فكانت على العكس من ذلك، أى مستقرة ولا يكتنفها الغموض وعدم اليقين الا بدرجة قليلة جداً نسبياً، وتقع بيئة صناعة الأغذية المعلبة فى الوسط بين الاثنتين من حيث الاستقرار والغموض.[٤٦]

تركز اهتمام الباحثين على استجابة المنظمة للبيئات المختلفة والتعديلات التى تجريها على تنظيمها لجعله أكثر تكيفاً وتلاؤماً مع متطلبات البيئة ، وقد وصفا الاختلافات التنظيمية الناتجة عن التكيف باستعمال مفهومين هما التمايز والتكامل و يقصد بالتمايز التباين فى درجة التخصص الوظيفي والاختلاف فى اتجاهات وممارسات المديرين ، أما التكامل فيشير الى حالة التعاون والتنسيق بين الوحدات الادارية التى يجب أن تتحقق للتوصل الى توحيد الجهود وفقا لمتطلبات وضغوط البيئة ، و يشمل ذلك طبيعة ونوع العلاقات بين الوحدات ، وكذلك الاجراءات التى تحافظ على هذه العلاقات ، وهنالك عدة وسائل لتحقيق التكامل منها : قواعد واجراءات عمل نمطية ، خطط مشتركة ، و وظائف تنسيقية .

ظهر من نتائج بحث لورنس ولورش أن المنظمات التى تعمل فى بيئات ديناميكية (متغيرة) مثل شركات تصنيع اللدائن يميل تنظيمها الى درجة عالية من التمايز مقارنة بالشركات العاملة فى بيئات أقل تعقداً وأكثر استقراراً و يتطلب هذا (اي درجة عالية من التمايز، درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحداتها التنظيمية وعندما يتحقق هذان الشرطان في المنظمات العاملة في بيئات متغيرة فان المنظمة تكون عادة ناجحة ، أما المنظمات الأقل نجاحاً فقد تبين أنها لم تهتم بايجاد المستوى المناسب من التمايز، ولم تكن قادرة على ايجاد وسائل مجدية للتنسيق والتكامل . واتضح من نتائج البحث أيضاً أن وسائل التنسيق المعتمدة تختلف باختلاف البيئة ، فالمنظمات الناجحة فى صناعة اللدائن انشأت وحدات للتنسيق ، وفى صناعة الأغذية المعلبة استحدثت وظائف تنسيقية ، أما فى صناعة الحاو يات ذات البيئة المستقرة فكان التنسيق يتم من خلال الأ وامر والتوجيهات .

ولاحظ الباحثان أن للوحدات التنظيمية فى المنظمة الواحدة بيئات مختلفة تتعامل معها ، ففي الشركة الصناعية مثلا توجد وحدات للبحوث والتطو ير والانتاج

والمبيعات، وكل منها تتفاعل مع قطاعات مختلفة من البيئة العامة للمنظمة، وتختلف هذه القطاعات من حيث درجة استقرارها وغموضها، لذا فان التنظيمات لهذه الوحدات يجب أن تختلف تبعاً لذلك ـ ان أرادت أن تنجح في عملها، وتؤثر حالة البيئة أو قطاع البيئة بشكل مباشر على تدفق المعلومات من البيئة أو قطاعها الى المنظمة أو الوحدة التنظيمية، فاذا كانت البيئة في حالة استقرار نسبي فان كمية المعلومات اللازمة لنشاط الوحدة التنظيمية ستكون أقل، والحصول عليها سيكون أسهل مما لو كانت البيئة غير مستقرة.

تعريف البيئة

وضع الباحثون المهتمون بتأثيرات البيئة على المنظمة، تعاريف مختلفة للبيئة، وقد عرفت البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، ولكن هذا التعريف على بساطته يثير مسألة شائكة وهي تحديد مكونات المنظمة وحدودها، فكما لاحظ ستاربك (١٩٦٢) لا توجد حدود واضحة للمنظمة فأين تبدأ المنظمة وأين تبدأ البيئة؟[٤٧] فمثلا هل الوكلاء الذين يسوقون بضاعتها هم داخل المنظمة أم في البيئة. و يرى ديل (١٩٥٨) أن الاهتمام يجب أن يقتصر على «بيئة العمل» أي قطاع البيئة الذي يؤثر على تحديد وتحقيق أهداف المنظمة، وهي تشمل الموردين والعملاء والمنظمات المنافسة وغيرها.[٤٨]

يركز الاتجاه الثالث في تحديد وتعريف البيئة على واحدة أو أكثر من صفاتها المجردة ـ وليس على مكوناتها ـ فالبيئة يمكن أن تصنف بأنها مستقرة أو متغيرة ومتجانسة أو غير متجانسة كما صنفها ثومبسون (١٩٦٧)،[٤٩] وميز جايلد (١٩٧٢) بين البيئة البسيطة والمركبة حيث عرف البيئة البسيطة بأنها البيئة التي يكون عدد عناصرها المؤثرة في المنظمة قليل نسبيا كما أن هذه العناصر متجانسة (اى غير متنوعة)، وكلما

ازداد عددها وتنوعها كلما ارتفعت درجة التعقد البيئي وتوصف بيئة المنظمة بأنها مستقرة أو متغيرة وفقا لمدى التغير والتحول فى البيئة (مثلا تذبذب السوق). [٥٠]

و يقترح دنكان (١٩٧٢) تصنيفا موحدا لحالة البيئة وفقا لدرجة غموض أو وضوح البيئة ، وهذه الحالة هى محصلة لدرجة الاستقرار أو التغير، ودرجة التجانس أو التنوع فى البيئة ، كما هو مبين فيما يلي :

	بسيطة	مركبة
مستقرة	درجة غموض منخفضة (١)	درجة غموض منخفضة الى حد ما (٢)
غير مستقرة	درجة غموض عالية الى حد ما (٣)	درجة غموض عالية جدا (٤)

ويحدد دنكان درجة الغموض على أساس المؤشرات التالية :

- كفاية المعلومات عن عوامل البيئة المؤثرة على قرارات المنظمة .
- القدرة على تحديد احتمالات تأثير عوامل البيئة على عمل وحدات المنظمة .
- مدى توفر معلومات عن التكاليف المترتبة على قرار أو اجراء غير صحيح .

و يرى دنكان أن درجة الاستقرار لها تأثير أقوى على غموض البيئة من درجة البساطة . [٥١]

غموض البيئة والمنظمة:

كلما ازداد غموض البيئة كلما أصبح من الصعب على الادارة التنبؤ بحالات البيئة، وعندما لا تستطيع الادارة أن تضع هذه التنبؤات و بدرجة كافية من الثقة فان عملية التكيف مع البيئة، والتي هي ضرورية لعمل المنظمة، ستكون صعبة جدا، وفي هذه الحالة يكون التنظيم العضوى أكثر ملاءمة، أما التنظيم الميكانيكي فهو أكثر ملاءمة للمنظمة التى تعمل فى بيئة أقل غموضاً، بحيث لا تواجه الادارة صعوبات فى التنبؤ باتجاهات البيئة و بالتالى التكيف معها.

تحفظات على بحوث البيئة والمنظمة

لاحظ و يك (١٩٦٩) ان استجابة المديرين للبيئة وضغوطها من خلال تعديل المنظمة يعتمد على عاملين: الأول هو ادراك المديرين لوضع البيئة والثانى درجة رشد قرارات المديرين، فادراك المديرين لوضع البيئة قد لا يعكس الواقع الفعلى تماما، فالبيئة التى فى ذهن المديرين ليست البيئة الحقيقية كما هى فى الواقع وانما بيئة متصورة، وكلما اقتربت هذه البيئة المتصورة من البيئة الفعلية كلما ازداد احتمال اختيار المدير للاستجابة المناسبة لمتطلبات البيئة، بالاضافة الى ذلك فان درجة الرشد فى قرارات المديرين بما فى ذلك قراراتهم الخاصة بالبيئة ليست تامة.[٥٢]

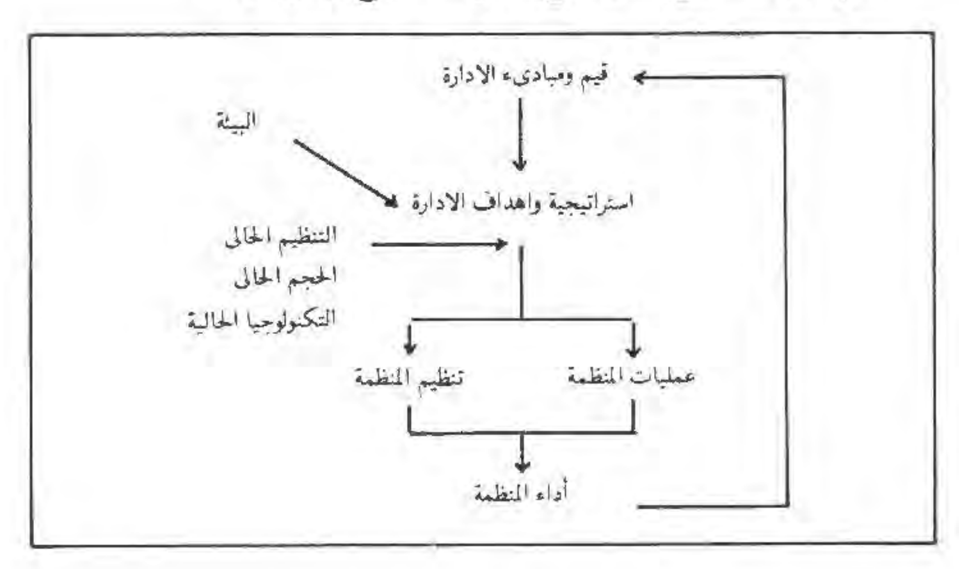
وقد ثار جدل بين المهتمين بالموضوع حول مدى التطابق بين ادراك المدير للبيئة وحالتها الفعلية، فلورنس ولورش اعتمدا إدراك المديرين لقياس حالة البيئة، ولاختبار مدى صحة ذلك قام توسى وزملاؤه (١٩٧٣) بقياس البيئة باستعمال هذه الطريقة ثم قاموا بقياسها بصورة مباشرة، وقد تبين لهم عدم وجود ارتباط بين هذين المقياسين،[٥٣] ولم يستغرب داونى وزملاؤه (١٩٧٦) ذلك لأن مقياس البيئة المستند الى ادراك المديرين يختلف عن المقياس المستقل عن ادراكهم، وهم يرون أن المهم هو ادراك المديرين للبيئة ودرجة غموضها،[٥٤] أما تنكر (١٩٧٦) فيؤكد على ضرورة التمييز بين

البيئة كما هى وتأثيراتها على المنظمة و بين ادراك المديرين للبيئة ، فوفقا لنظرية الموقف يعتمد نجاح المنظمة على عاملين هما : حالة البيئة واستجابة المنظمة لذلك ، فكلما كان التجانس كبيرا بين صفات المنظمة وحالة البيئة كلما تحسن أداء المنظمة ، وتؤثر على أداء المنظمة ونجاحها البيئة الحقيقية وليست صورتها فى أذهان المديرين . **

استراتيجية الادارة

انتقد جايلد (١٩٧٣) الاتجاهات السائدة فى نظرية الموقف التى تفترض وجود تأثيرات حتمية للتكنولوجيا أو الحجم أو البيئة على المنظمة لأن هذه الاتجاهات تهمل دور الادارة فى ذلك ، فالادارة قد لا تدرك متطلبات البيئة بشكل صحيح كما أنها قد تختار اهمالها وعدم أخذها فى الاعتبار عند تصميم التنظيم و يرى جايلد أن حرية الادارة ليست مقيدة بما تفرضه البيئة ، كما أن وضع المنظمة الحالى المتمثل بتنظيمها وحجمها وتكنولوجيتها يحد من مجال اختيار الادارة .

اقترح جايلد النموذج التالى لشرح تفاعل المنظمة مع عوامل الموقف :



ويبرز في هذا النموذج دور الادارة كعامل محرك رئيسي، فالقيم والمبادىء التي يؤمن بها هؤلاء والتي تعكس الى حد ما خبرتهم في الادارة تؤثر على اختيارهم للاستراتيجيات وتحديد أهداف المنظمة، وتمثل الاستراتيجية في نموذج جايلد محصلة تأثير كافة عوامل الموقف بما في ذلك عوامل البيئة الخارجية ووضع المنظمة الحالى (أى نتائج قرارات سابقة للمديرين)، وهنا يتبنى جايلد فكرة جاندلر بان التنظيم يتبع الاستراتيجية.[٥٦]

نظرية الموقف باختصار

ان جوهر نظرية الموقف هو علاقة بين شرط ونتيجة (اذا.. اذن..) فالـ «اذا» هي الشرط أو العامل المستقل و «اذن» هي النتيجة أو العامل المعتمد، فالعامل المستقل قد يكون التكنولوجيا أو الحجم أو البيئة أو مجموعة من العوامل الاخرى أما العامل المعتمد فهو حالة المنظمة أو صفة من صفاتها تمثل استجابتها للعامل المستقل، وحتى تكتمل الصورة يجب أن نضيف أن تحقق هذه الاستجابة سيؤدى بدوره الى درجة عالية من الفعالية في بلوغ أهداف المنظمة، فتكون العلاقة كالتالي:

اذا ←———— اذن (اذا) ←———— اذن

عامل أو عوامل في الموقف ←—— استجابة (تنظيم وعمليات) ←—— فعالية مرتفعة

مثال: ازدياد الحجم ←———— اللامركزية في التنظيم ←———— فعالية مرتفعة

وفقا لمبدأ تعدد الاسباب في العلوم الاجتماعية، فان هذه العلاقة (بين الشرط والنتيجة) لا يمكن اعتبارها سببية الا اذا اشتمل نطاق البحث على أكبر عدد ممكن من العوامل المستقلة (الأسباب) التي يحتمل أن تكون وراء ظهور هذه النتيجة، والشرط الثاني لقيام العلاقة السببية هو التثبت من أن السبب قد سبق ظهور النتيجة في الواقع، وفي كثير من الحالات يجمع الباحثون بياناتهم عن الأسباب والنتائج في نفس الوقت وهذا لا يبين الترتيب الزمني لحدوثها.

هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط؟

ان أغلب البحوث المنشورة فى موضوع نظرية الموقف ركزت على تأثيرات عوامل الموقف على صفات التنظيم أو التركيب التنظيمي بمفهومه الواسع، ولكن هذا لا يعنى أن هذه النظرية تتعلق بالتنظيم فقط، وكما يؤكد موكلر (١٩٧١) فان نظرية الموقف هي طريقة منطقية تقدم اطاراً علمياً لوضع القرارات وحل المشكلات فى كافة مجالات الادارة.[٥٧] وفى الحقيقة فان أول استعمال لمصطلح «الموقف» لم يكن ضمن دراسة تنظيمية فقد كان فيدلر (١٩٦٧) أول من استعمل هذا المصطلح فى مجال الادارة فى تسمية نظريته المعروفة فى القيادة الادارية بـ «نظرية الموقف فى القيادة» والتى تؤكد أن أسلوب القيادة الفعال فى موقف معين يعتمد (أو يتوقف) على عوامل محددة فى الموقف.[٥٨] ومنذ نهاية الستينات وجد العديد من باحثى ومفكرى الادارة فائدة كبيرة فى استعمال أفكار نظرية الموقف فى تفسير ظواهر ادارية مختلفة، فقد توصل كاست وروزينزوج (١٩٧٣) الى أن التخطيط فى المنظمات الميكانيكية يختلف عنه فى المنظمات العضوية، اذ تكون الأهداف فى الأولى محددة واضحة وتكون الخطط أكثر ثباتا، بينما تزداد الحاجة الى خطط مرنة عندما تكون المنظمة عضوية.[٥٩] كما ربط هاريسون (١٩٧٤) بين عوامل الموقف وأسلوب تطوير المنظمة فأشار الى أن أساليب التطوير العميق (مثل تدريب الحساسية) أكثر ملاءمة لتطوير المنظمات العضوية بينما ينصح ادارة المنظمات الميكانيكية باستخدام التطوير السطحى الذى يركز على جوانب مثل التنظيم وزيادة المهارات.[٦٠]

و يرى كارليل (١٩٧٣) أن نظرية الموقف تنطبق على كافة العمليات الادارية اذ «.. لا توجد طريقة مثلى واحدة للتخطيط، ولا طريقة مثلى للقيادة، كما لا توجد طريقة مثلى واحدة لتنظيم جماعة ما، ولا توجد طريقة مثلى واحدة للرقابة..» وحتى يستطيع المدير أن يدير منظمته بفعالية فانه يحتاج الى مهارة تقييم الموقف، أى تقييم كافة عوامل الموقف المؤثرة، ثم يختار ما يناسب ذلك فيخطط و ينظم و يراقب.[٦١]

اذن فنظرية الموقف تقدم منهجاً منطقياً لتحليل كافة جوانب التنظيم والسلوك فى المنظمات، و وفقا لهذا الاطار الفكرى الجديد فقد أعيد تعريف العديد من مصطلحات الادارة، فقبل ظهورها كانت تعاريف المنظمة تركز على أوضاع وعمليات المنظمة الداخلية من جانب فنى (اجراءات عمل) أو اجتماعى (التعاون وتكوين الجماعات) أو كلا الجانبين (فنى وانسانى)، وفيما عدا منهجية النظم المفتوحة، كانت المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة تعتبر المنظمة نظاماً مغلقاً، ثم جاءت نظرية الموقف لتقدم نموذجاً متكاملا للمنظمة يشتمل على علاقاتها مع البيئة باعتبارها عنصراً رئيسياً يؤثر على تنظيمها وعملياتها الداخلية، فالمنظمة وفقا لنظرية الموقف هي :

- نظام تعاونى يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية .
- نظام كلى يتكون من نظم فرعية تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف النظام الكلى .
- نظام متكيف ومتفاعل بدرجة أو أخرى مع البيئة الخارجية وعوامل الموقف الأخرى المؤثرة عليه .

وفى نظرتها للفرد، تبنت نظرية الموقف النموذج المركب لدوافع وسلوك الفرد فهى تختلف عن الادارة العلمية ومدرسة مبادىء الادارة، ونموذج البيروقراطية فى أن مفهومها للموظف أو العامل لا يقتصر على كونه انساناً اقتصادياً يهتم - بالدرجة الأولى - بزيادة دخله ومكاسبه المادية، أو انسانا راشدا يتقبل و يعمل بما هو موضوعى ومنطقى، كما أنها تعتبر أن صورة الانسان لدى مدرسة العلاقات الانسانية التى تركز على عواطف الفرد ونزعته الاجتماعية، قاصرة، فالفرد وفقا لنظرية الموقف اقتصادى وراشد واجتماعى وعاطفى فى نفس الوقت وان سلوك الأفراد يختلف باختلاف شخصياتهم ودوافعهم، والمواقف التى يعملون فيها .

الفصل الثانى



عمل المدير

مقدمة :

تنشأ المنظمات لتحقيق أهداف ، والادارة هي التى تتحمل المسئولية النهائية عن النجاح أو الفشل فى تحقيق الأهداف ، فوظيفة الادارة اذن مهمة بل يمكن القول بأنه بدون ادارة لا توجد منظمة كما أن أى نوع من أنواع العمل الجماعي لا يمكن أن يستمر ويحقق أغراضه بدون ادارة ، فمهما بلغت درجة مشاركة العاملين فى العملية الادارية (الادارة الديمقراطية وحتى منظمات التسيير الذاتى) فان للادارة دوراً مهماً تؤديه ، و بفقدانه تعم الفوضى ، ويحل الاضطراب محل التنظيم والنظام ، و بالتالي تتفكك المنظمة وتضمحل ، و يتضمن هذا الفصل تعريفا للادارة والعملية الادارية من منظور شامل ، كما سيمهد هذا الفصل للتعمق فى عرض وتحليل العملية الادارية والذى سيكون موضوع الفصول التالية من هذا الكتاب .

الادارة والمديرون

عندما يذكر مصطلح الادارة يتبادر الى الذهن شيئان : الافراد الذين يشغلون وظائف ادارية و يسمون مديرون وكذلك المهام التى يؤديها هؤلاء المديرون وتسمى العملية الادارية ، ومن الواضح أن الأهمية التى يكتسبها هؤلاء الأفراد ، والمسئوليات التى يتحملونها تنبع أساسا من قيامهم بالعمل الادارى وهؤلاء المديرون هم ناس عاديون مثل غيرهم ، قبل أن يصبحوا مديرين ، وهم مثل غيرهم من العاملين فى المنظمة ، لديهم قيم واتجاهات وحاجات وتحركهم دوافع ، كما أن لهم شخصيات واتجاهات مختلفة ، ويختلفون فى ممارساتهم وأساليبهم الادارية ، وقد تتغير هذه الممارسات والأساليب من فترة الى أخرى ومن ظرف الى آخر ، و بالرغم من وجود هذه الاختلافات فان هناك عدداً من الوظائف أو العمليات التى يشترك في أدائها مديرو

المنظمات المختلفة ، وقد اهتم منظرو مدرسة مبادىء الادارة ـ بشكل خاص ـ بتحديد هذه العمليات أو الوظائف . فنجد أن القائمة التى وضعها فايول تشمل التخطيط والتنظيم والاشراف والتنسيق والرقابة ، وأضاف عليها جوليك التوظيف واعداد الميزانيات ورفع التقارير.

وقد توسع مفهوم العملية الادارية فى الفكر الادارى ليشمل وظائف حيوية أخرى مثل تحديد الأهداف (بارنارد) والا تصال (سيمون) والتعامل مع المرؤوسين (مدرسة العلاقات الانسانية) والتعامل مع البيئة (منهجية النظم) .

الادارة عملية متكاملة

وهذا يعنى أن للادارة مجموعة من المهام والمسئوليات ، وأنه من غير المقبول أداء أو تحمل بعضها واهمال البقية ، لأن هذه المهام مترابطة ، والنجاح فى تنفيذ واحدة منها يعتمد على النجاح فى تنفيذ غيرها ، فالادارة لا تخطط وتهمل التنظيم ، كما أنها لا تستطيع تخصيص كل وقتها للرقابة ، ولكن هذا لا يمنع أن تركز الادارة على مهام معينة فى وقت أو موقف معين ، فقد نجد الادارة فى فترة ما منهمكة باعداد خططها التى يتوجب عليها ـ تنفيذا لأوامر سلطة أو ادارة أعلى ـ تقديمها قبل موعد محدد ، وفى وقت آخر قد تخصص الادارة عدة أيام عمل بأكملها لمناقشة تقرير استشارة تنظيمية مع المستشار الذى أعدها ، فهل يعني هذا أن الادارة أهملت مهامها الادارية الأخرى ؟ هذا ما تؤيده الملاحظة السطحية الا أن الواقع مختلف تماماً ، فالادارة المنهمكة بالتخطيط هي فى نفس الوقت تنظم لأنها تضع خطتها على أساس ما ينتجه لها التنظيم الحالي من امكانات ، فعندما تسأل ادارة منظمة عن سبب عدم قيامها بتصميم مشاريعها فان الجواب قد يكون عدم وجود وحدة تنظيمية تختص بهذا النشاط ، وعندما تصمم الادارة التنظيم أو تعدل فيه ، فانها تقوم بذلك وفقا للاهداف والمرامى المحددة لفترة زمنية عادة ما تكون فترة خطتها ، فلو أضافت الى نشاط المنظمة نشاطاً جديداً أو وسعت بعض

نشاطاتها، فانه من المتوقع أن تبرز الحاجة لوظائف جديدة وربما يتطلب ذلك أيضاً انشاء وحدات تنظيمية جديدة، و يتضح من هذا الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

ان كافة العمليات الادارية مترابطة، فالتنظيم لا يرتبط بالتخطيط فقط وانما بالرقابة أيضاً، فنوع واجراءات الرقابة فى تنظيم مركزى، تختلف كثيراً عن نظام الرقابة الملائم لتنظيم لامركزى، كما أن التنسيق يكون أصعب فى التنظيم اللامركزي منه فى التنظيم المركزى، و يساهم التخطيط فى تحقيق درجة التنسيق اللازمة، وكما سيتضح فيما بعد، فان خطوط السلطة التى تلاحظ على الخرائط التنظيمية، وتربط بين وحدات التنظيم، هي أيضا خطوط الاتصال الرسمية، ومرة أخرى نؤكد على أن العملية الادارية عملية مترابطة، و يعرف نيوسمان وسومر ووارن (١٩٦٧) الادارة بانها: «عملية لأنها تشتمل على أعمال متسلسلة تقود الى تحقيق الأهداف، وهي عملية اجتماعية، لأن هذه الأعمال تتعلق بالارتباطات بين أفراد وهي عملية مستمرة.. ومعقدة بشكل يجعل من الصعب استيعابها فى وقت واحد، لذا نقوم بتجزئتها الى مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها»[١]

الادارة تحرك كل الموارد

عندما تخطط الادارة وتنظم وتنسق وتوجه وتراقب فانها تقوم ـ نتيجة ذلك ـ بتحريك الموارد المتوفرة للمنظمة، كما أنها تحرص على المحافظة على هذه الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف، وصحيح أن الادارة كما عرفها البعض هى «تحقيق الأهداف من خلال أخرين» الا أن هذا التعريف يركز على العنصر البشرى فى المنظمة ولا يبرز أهمية الموارد الأخرى، فالادارة لا تحرك العاملين فقط وانما تحرك أيضاً الموارد المالية، فهى التى تخصص الأموال لنشاطات المنظمة المختلفة، كما أنها

تحرك المواد الأولية والأجهزة والمعدات، وغير ذلك من الموارد المادية التى تشتريها أو تحصل عليها، وفى التحليل الاخير فان خطة الادارة وأوامرها هي التى تحرك كل هذه الموارد.

ومع أن الادارة قد لا تكون وراء كل صغيرة وكبيرة فى المنظمة الا أنها مسئولة عن كل صغيرة وكبيرة، فكما أنها مسئولة عن كل ريال يصرف من قبلها، فهى أيضاً مسئولة عن كل وحدة من المواد والطاقة التى تشتريها ومسئولة عن كل ساعة عمل يحصل مقابلها موظف أو عامل على أجور، و يتضح من هذا أن الادارة مسئولة أساساً عن الأمور الصغيرة قبل الأمور الكبيرة لأن هذه الصغائر تتجمع لتصبح أموراً كبيرة أو تتفاقم لتصبح مشكلات كبيرة.

الادارة رئاسة ومرؤوسية

للموظف صفة رسمية واحدة على هيكل السلطة تعبر عنها كلمة «مرؤوس»، أما المدير فغالباً ما يجمع بين صفتين، اذ هو رئيس ومرؤوس فى نفس الوقت، فهو يرتبط بمستويات ادارية ذات سلطات أعلى، كما أنه يشرف على عدد من المرؤوسين (مديرين أو موظفين)، فهو من جهة يتلقى أوامر وتوجيهات، و يقوم باصدار أوامر وتوجيهات، وعليه أن ينفذ الأوامر والتوجيهات و يتأكد من تنفيذ مرؤوسيه لأوامره وتوجيهاته.

وقد تواجه المدير صعوبات فى الجمع بين هذين الدورين، فمطلوب منه أن يطور قدراته ومهاراته كرئيس وكذلك كمرؤوس، فعندما يتعامل المدير مع رؤسائه فانه يحتاج الى استعمال مهاراته كمرؤوس لاقناعهم بتوفير احتياجات ادارته واقرار خططها ومقترحاتها، ولكن دوره لا ينتهي عند ذلك، فعليه بعد الحصول على احتياجات وحدته أن يستعمل مهاراته كرئيس فى تحريك مرؤوسيه وتشغيل الموارد المتاحة له.

ولا يشغل المدير موقعاً مريحاً ، فمن جهة يتعرض لضغوط رؤسائه الذين يريدون منه تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام حسب الخطط الموضوعة و بأقل التكاليف ، ومن جهة أخرى يواجه مطالب ملحة من مرؤوسيه الذين يتوقعون منه تمثيلهم أمام رؤسائه ورعاية مصالحهم وتحقيق مطالبهم قبل أى شىء أخر ، فهل يستجيب المدير لضغوط رؤسائه بشكل تام و يهمل مطالب مرؤوسيه أم يسوف رؤسائه و يبذل قصارى جهده لارضاء مرؤوسيه ؟ من البديهي أن كلا من هذين البديلين غير مقبول ، فمهما يكن المدير انسانيا ومحبا لفعل الخير لمرؤوسيه فانه يدرك أنه لايستطيع تحقيق مطالبهم وتقديمها على مصالح المنظمة اذا أراد الاحتفاظ بوظيفته ، كما يخطىء المدير الذى يعتقد في أن مهمته تقتصر على ارضاء رؤوسائه ومتطلبات العمل ، ولو على حساب أبسط حقوق مرؤوسيه لأنه سيدرك ولو بعد حين أن المرؤوسين ليسو معدومي القوة والحيلة أمام سلطته و باستطاعتهم الرد بشكل أو بأخر ، وقد يكلف انتقامهم المنظمة أكثر بكثير من تكاليف توفير بعض مطالبهم .

ان الوضع المثالي هو أن يحقق المدير أهداف المنظمة أو الوحدة التى يديرها ، ويحقق رغبات رؤسائه كاملة ، وفي نفس الوقت يرضي توقعات واحتياجات موظفيه ، ولكن هذا يكاد يكون مستحيلا ، فلا بد أذن لكل مدير من أن يسعى الى تحقيق معادلة يرضى عنها الجانبان الى حد ما ، فأساساً يجب على المدير أن يحقق الأهداف الرسمية بأعلى درجة ممكنة ، و بأقل التكاليف ، وهذا سيرضي رؤسائه ، وقد يؤدى الى تحقيق بعض مصالح مرؤوسيه ولكن ليس كلها ، فماذا سيفعل المدير بشأن بقية المصالح ؟ وهنا نضيف قاعدة أخرى : على المدير أن يحقق مطالب واحتياجات مرؤوسيه ، و بالدرجة التى تجعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن فى الأداء لتحقيق أعلى مستوى من الانتاج و بأفضل نوعية ، اذن المطلوب من المدير بشكل عام : تحقيق أعلى درجة ممكنة من الأهداف و بأقل التكاليف ، وتحقيق احتياجات مرؤوسيه بالدرجة التى تجعلهم يبذلون أقصى الجهود فى العمل . وقد يقول البعض انه من السهل وضع هذه القواعد ، لكن من

الصعب جدا تطبيقها ، وهذا ما يتوقع سماعه من بعض المديرين «السخيين» الذين يوزعون المكافأت على مرؤوسيهم يميناً وشمالاً دون اعتبار لما تحدثه - أو لاتحدثه - هذه المكافأت من تأثير، وقد نسمعها أيضاً من المديرين «المقترين» الذين يتفاخرون بحرصهم على أموال المنظمة و يرفضون «تبذيرها» - على حد تصورهم - فى دفع مكافأت لا جدوى منها ، وهذان النوعان من المديرين لا يتوصلان الى نتائج جيدة ، لأن الأ ول (السخي) لا يحفز مرؤوسيه من خلال المكافأت التى يمنحها ، والثاني (المقتر) لا يعترف أساساً بتأثير التحفيز على الأداء ، واذا كان الأ ول يستطيع المحافظة على ولاء مرؤوسيه ، فان تكلفة ذلك عالية جداً ، أما الثاني فقد يفقد أفضل مرؤوسيه تخصصاً وأداء ، السؤال اذن هو الى أى حد يجب أن يهتم المدير بمطالب مرؤوسيه ؟ الجواب هو أن مطالب المرؤوسين تستحق الاهتمام مادام تحقيقها يؤدى الى نتائج ايجابية للمنظمة ، قيمتها تساوى أو تزيد على تكاليفها .

من الواضح أن نجاح المدير فى أداء هذا الدور «الوسط» (رئيس ومرؤوس فى نفس الوقت) يعتمد الى حد كبير على نجاحه فى افهام رؤسائه ومرؤوسيه بحدود ما يستطيع تحقيقه ، ومتى أدرك الطرفان هذه الحدود وتقبلاها فان الباقى يعتمد على جهود المدير .

نظرة عامة على الدور الكلي للادارة

فى المفهوم الحديث للادارة ، لا يوجد طريق مختصر لأداء عمل الادارة ، لأنها معنية ، بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، بكل ما يدور داخل المنظمة ، وكذلك علاقاتها مع الجهات الخارجية ، فكل نشاط يؤثر على تحقيق الأهداف ، يدخل ضمن نطاق اهتمامها ، كما أن اهتمام الادارة (وهمومها) لا يتوقف عند الحاضر أو المستقبل القريب بل يمتد الى أبعد نقطة زمنية في المستقبل تدخل ضمن خطة الادارة ، ولا ننسى أن المدير لديه أهداف وحاجات شخصيه يريد تحقيقها من خلال اغتنام الفرص التى تتيحها له وظيفته .

من وجهة نظر شمولية، فان دور الادارة يشتمل على مايلي:

- تحقيق الأهداف.
- التعامل مع البيئة.
- التغيير والتطوير التنظيمي.
- التطوير الذاتي.
- تحقيق الأهداف الشخصية.

تحقيق الأهداف: المهمة الاساسية للادارة

يأتي تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين مهام الادارة، وسواء كانت المنظمة خاصة أم حكومية فانها لن تستطيع الاستمرار فى عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وقبل أن يصبح هذا أمراً ممكناً فان المدير المسئول عن الفشل فى تحقيق الأهداف سيفقد وظيفته، أو سينقل الى وظيفة أدنى.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تقوم الادارة بمجموعة من المهام من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ولكن قبل هذا تشارك الادارة فى وضع وتحديد الأهداف كما أن لها دوراً بالغ الأهمية فى شرح وتوضيح الأهداف، يبدأ عند النقطة التى ينتهي فيها دور الجهات السياسية أو الادارية العليا (أو مالكو المنظمة) التى لها سلطة وضع وتحديد الأهداف.

عندما تبدأ الادارة فى التخطيط لتحقيق الأهداف، فستجد أن الأهداف المنصوص عليها فى قرار انشاء المنظمة أو نظامها الأساسي عامة، وغير محددة، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كما هي كأساس للعمل والتنفيذ لذا تواجه ادارة المنظمة مهمة حيوية وصعبة وهي تحويل أو ترجمة هذه الأهداف العامة الى أهداف محددة وعملية، ولا تنفرد الادارة بهذه المهمة بل تشترك فيها مع السلطات الأعلى التى تستطيع اصدار قرارات

مشروعة بخصوص الأهداف ، فوضع الأهداف العملية أو شرح وتوضيح الأهداف العامة ، هي عملية تفاعلية بين ادارة المنظمة و بين هذه السلطات وان كان من المعهود أن تلعب الادارة دوراً هاماً مؤثراً فيها ، فالادارة في سبيل وضع أهداف عملية تقوم بجمع وتحليل الكثير من المعلومات عن الفرص المتاحة للمنظمة ، وعن القيود الموضوعة على نشاطاتها والتى هى معطيات لا يمكن تغييرها ، وعلى هذه الأسس تقترح الادارة الأهداف العملية الممكن تحقيقها وما تتطلبه من موارد يمكن توفيرها .

هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة؟

لا توجد اجابة بسيطة على هذا السؤال ، فمن البديهي أن للاهداف أهمية رئيسية ، وعندما تتحقق الأهداف أو تضمحل أهميتها فلن تبقي حاجة لاستمرار المنظمة فى الوجود ، و يتضح هذا جليا فى حالة المنظمات المؤقتة مثل : وحدات المشاريع ، فبعد أن يكتمل انجاز المشاريع تحل الوحدة و يعاد توزيع العاملين فيها أو تنهى عقودهم ، واذا لم يحدث ذلك فان موارد وامكانيات ستتعطل أو تهدر.

اذن لا يمكن لادارة منظمة تريد أن تنجح ، أن لا تعطى الأهداف أولوية فى تفكيرها وعملها ، ولكن هذا لا يعني أن تكون كل قرارات وتصرفات الادارة ذات صلة مباشرة بتحقيق الأهداف ، و يلاحظ الفارق بين ما تخصصه منظمة انشاء الطرق لمشاريع الطرق و بين ما تصرفه على تدريب موظفيها ، فالعلاقة بين قرارها والأهداف واضحة ومباشرة فى الحالة الأولى ، أما في حالة القرار الثاني فان شرعية القرار مستمدة أيضا من مساهمته في تحقيق الأهداف ، الا أن هذه المساهمة غير مباشرة وقد يكون من الصعب التأكد من حدوثها ، وحتى تتضح للمدير الصلة بين تحقيق الأهداف والكثير من القرارات والنشاطات التى لا ترتبط بتحقيق الأهداف مباشرة ، فلا بد أن تكون له القدرة على النظر الى الأمور من خلال نماذج تصورية فكرية ، تستند على أساس من

الخبرة والمعرفة الادارية، تتضح من خلالها الحلقات غير الواضحة بين بعض القرارات والنشاطات، و بين الأهداف.

حراسة الأهداف

ان مهمة الادارة بخصوص الأهداف لا تنتهي عند تعريف وتوضيح أهداف المنظمة، فهي أيضاً معنية - بالدرجة الأعلى - بالمحافظة على هذه الأهداف من «غزوات» المنظمات الأخرى، وهذه الظاهرة عادية ومتوقعة بين المنظمات الخاصة التي تسعى كل واحدة منها الى تعظيم أرباحها، ولو كان ذلك على حساب منظمات أخرى، فهي تتنافس فيما بينها حول الموارد والأسواق، وحتى على النشاطات ومجالات العمل (الأهداف) وكثيرا ما تزيح شركة منافساتها من السوق وتستحوذ على أهدافهم، ويحدث مثل هذا الشيء بين منظمات الجهاز الادارى الحكومي الواحد، فيلاحظ مثلاً أن فى أكثر من دولة نامية تتنافس الوزارة المسئولة عن انشاء الطرق، مع بلديات المدن، حول من يقوم بانشاء الطرق الرئيسية فى المدن، فمع أن القوانين والنظم قد نصت على اختصاص البلدية بانشاء الطرق والجسور فى منطقة عملها، الا أن الوزارة المسئولة عن الطرق تسعى الى ضم هذا الهدف الى أهدافها - وغالبا ما تنجح فى ذلك، ونجد أن البلديات أو مصالح المياه والمجارى التى لم تكتمل مقومات نشاطاتها، تتعرض لهجمات مماثلة من قبل أجهزة مركزية والتى قد تبادر الى انشاء مشاريع بلدية ومشاريع للمياه والمجارى فى مناطق عمل البلديات والمصالح، مستفيدة من غموض النصوص القانونية والنظامية التى تتحمل تفسيرات مختلفة.

تتحمل الادارة مسئولية المحافظة على الأهداف من مطامع ادارات منظمات أخرى التى قد تسعى الى ضم بعض أو كل هذه الأهداف الى أهدافها وتستعمل فى سبيل ذلك وسائل مباشرة وعلنية مثل تفسير القوانين والأنظمة لصالحها أو وسائل غير مباشرة وغير علنية من خلال التأثير على سلطات أعلى.

والادارة كـ «حارس» للأهداف تحتاج الى الاستعانة بمستشارين أكفاء لمساعدتها فى تفسير القوانين والأنظمة واعداد الدفاعات المناسبة أمام محاولات الغير للتعدى على أهداف المنظمة ، كما يجب أن يمارس المدير مهاراته فى الاقناع والتفاوض و يستثمر علاقاته الجيدة لمنع هذه التعديات .

الفعالية

ان العديد من المؤسسات الصناعية فى الدول النامية ومنها الدول العربية تنتج كميات كبيرة من المنتجات الا أن هذه الكميات قد تقل عن الطاقات الانتاجية لهذه المصانع ، كما أن تكاليف الانتاج فى بعضها عالية جداً نسبياً ، ولا يمكن القول بأن هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها ، ولكن الى أى مدى تحققت هذه الأهداف وهذا هو مجال اهتمام دراسات و بحوث الفعالية .

تعرف الفعالية عادة بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ، ولكن بعض المهتمين بالموضوع (و يب ، ١٩٧٤) وكاميرون (١٩٧٨) وهت ومدليست (١٩٧٩) ، يشيرون الى عدم وجود تعريف للفعالية يقبل به الجميع [٢] ، وتتضمن أدبيات الموضوع تعاريف مختلفة للفعالية وأساليب قياسها ، واذا كان مقبولا لدى البعض قياس فعالية المنظمات الخاصة من خلال حساب أرباحها ، والنمو فى نشاطاتها ، فلا توجد مؤشرات كمية لقياس فعالية المنظمات الخدمية ، وأغلب المنظمات الحكومية هي من هذا النوع .

و باستطاعة المدير الذى يريد تقدير مدى فعالية منظمته ، اعتماد بعض المؤشرات التى تعكس الفعالية ومنها :

١ ـ النمو فى النشاطات : والزيادة فى حجم نشاطات المنظمة هى دليل على فعالية المنظمة .

٢ ـ رضا العاملين عن المنظمة وظروف العمل .

٣ ـ دوران العمالة ويمثل بنسبة العاملين الذين تركوا العمل فى المنظمة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة .

٤ ـ سمعة المنظمة بين المستفيدين من خدماتها والأطراف المتعاملة معها ، وتعكس مدى كفاية هذه الخدمات وجودتها .

من الملاحظ أن هذه المؤشرات تمثل عناصر مختلفة ، وقد لا يوجد ارتباط بينها ، أو ان العلاقة بين بعضها غير ايجابية ، فمثلا قد يتطلب بلوغ مستوى أعلى من الجودة فى الانتاج أو الخدمات وضع ضغوط على العاملين مما يؤدى الى انخفاض رضاهم عن العمل ، اذن قد يشتمل مستوى الفعالية المطلوب على درجات مختلفة من هذه المؤشرات ، وهذا ما يجب على المدير تحديده واتخاذ الاجراءات اللازمة لقياس مستوى الفعالية بشكل منتظم .

الكفاءة

ليس المطلوب أن تحقق الادارة الأهداف فحسب ، بل من المهم أيضاً أن تحققها بكفاءة عالية ، أى بأقل التكاليف ، فمهما كانت بيئة المنظمة التى تحصل منها على الموارد غنية ، وبغض النظر عن مدى استعداد السلطات أو الجهات المختصة لتوفير ما تحتاجه المنظمة من تمويل ، فان الموارد المتاحة للمنظمة هى محدودة ، وعلى ادارة المنظمة أن تحرص على استغلالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة فى سبيل تحقيق الأهداف ، وتتطلب الكفاءة شيئين : أولا : المحافظة على الموارد المتوفرة من التلف والهدر ، و يتحقق هذا من خلال نشاطات مختلفة مثل تخزين المواد الأ ولية وفقا لقواعد التخزين الصحيحة ومنع تسرب العاملين (الموارد البشرية) من المنظمة وثانيا : استعمال الموارد بدرجة تامة ، أى دون هدر أو اسراف أو تعطيل .

وهناك العديد من المديرين الذين يغبطون أنفسهم على النجاح الذين حققوه ، وهم يظنون أن النجاح يقاس بتحقيق الأهداف فقط لذا فهم يكررون الاشارة الى

احصاءات الانتاج والمعاملات المنجزة، وعندما يسألون عن التكاليف، يحارون فى الاجابة، لأنه لا تتوفر لديهم معلومات عنها، أو أنهم لم يفكروا فى ذلك من قبل، كما يخشى البعض منهم أن تكشف معلومات التكاليف عن هدر كبير فى الموارد، و ينسى هؤلاء المديرون أن هناك منظمات أخرى فى بيئاتهم أو مجتمعاتهم تشترك معهم فى الاستفادة من هذه الموارد، وان أهدافهم ليست لها بالضرورة أولوية على أهداف المنظمات الأخرى، فقد يتبين من البحث الدقيق أن أهدافهم قد تحققت على حساب أهداف أخرى ذات قيمة مساوية أو أعلى بالنسبة للمجتمع.

ولا توجد طريقة محددة يستطيع المدير اتباعها للوصول الى درجة عالية من الكفاءة فى عمليات المنظمة، فالأساس هو منهج فكرى يجب أن يتبناه المدير و يقتنع بجدواه و يبرز هذا المنهج أهمية الكفاءة وضرورة الاهتمام بها، و بعد ذلك فان أى قرار أو اجراء يتخذه المدير سيعكس هذا الاهتمام، فعندما يقدر المدير احتياجاته من القوى العاملة، فان الاعتبار الأساسي الذى يجب أن يلتزم به هو الكفاءة و يتمثل هذا فى وضع تقديرات موضوعية للاحتياجات، وقد لايكون هذا الأمر سهلا اذ على المدير أن يتغلب على نوازع حب الظهور وابراز المكانة التى قد تدفعه الى طلب عدد يزيد على احتياجاته الفعلية، وعندما يتضخم عدد العاملين و يبلغ حد الازدحام فان كفاءة العمل ستتدنى وذلك بسبب طول الاجراءات التى تنتج عن محاولة ايجاد عمل لكافة العاملين وتوزيع العمل على عدد من العاملين يزيد عن المطلوب. والنتيجة مماثلة فى حالة المدير الذى يحركه هاجس مجاراة مديرين آخرين فى ضخامة المبانى التى تشغلها منظماتهم وفخامة مكاتبها وأثاثها و يصرف فى سبيل ذلك ما يفوق بكثير متطلبات انجاز العمل وراحة العاملين.

واذا كان لا يصعب على مدير تبرير قراره بشراء حاسب آلي من خلال الاشارة الى الفوائد المتوقعة، فان التأكد من جودة هذا القرار يتم من خلال مقارنة هذه الفوائد

(التى يجب أن تزيد أو على الأقل تساوى) بتكاليف شراء الحاسب ونصبه وتشغيله وتدريب العاملين على استعماله.

و يبدو أن العديد من المديرين لا يقدرون أهمية الكفاءة ولا يعطونها الاهتمام الذى تستحقه حتى أصبح افتراض انخفاض الكفاءة فى المنظمات الحكومية خاصة، أمراً بديهياً مسلماً به بالنسبة للكثيرين، فالمدير قد يتغاضى عن غياب بعض الموظفين أو تأخرهم عن الحضور فى مواعيد الدوام، وقد يهمل صيانة الأجهزة والمعدات المستخدمة فى العمل، وقد يتهاون فى محاسبة الموظفين الذين يسيئون الى المراجعين، وربما يقف مدافعاً عنهم، وهو يقوم بكل هذا، لأنه لا يحسب حسابا لتأثيرات هذه التصرفات على أداء وكفاءة المنظمة، وهو عندما يقارن نفسه بغيره من المديرين، لا يجد اختلافا فى نظرتهم واهتمامهم بالتكاليف، فالوقت الضائع لا يتم احتسابه، والمواد الأولية التى تتلف فى المخازن تستبدل دون اكتراث من سلطة أعلى، ولكن هذا الوضع الذى يعتبره البعض صفة لصيقة بالادارة فى الدول النامية، قد تكون له نتائج وخيمة، فتدنى الكفاءة فى منظمة مثل ادارة التقاعد قد ينتج عنه تعب أو حتى شقاء بعض الأفراد لفترة من الوقت، لكن اهمال صيانة أجهزة طبية أو استعمال أدو ية لم تعد صالحة للاستعمال، ستكون له نتائج مأساو ية، وهذا لا يعنى أن تحقيق الكفاءة مطلوب فقط من مدير المستشفى، فالواجب على كل مدير أن يهتم بالكفاءة بالدرجة التى يجب أن يهتم بها مدير المستشفى، وقد لا يكون مبالغا فيه القول بأنه لو اهتم عدد كبير من المديرين، وفى دول عديدة، بالكفاءة لكان عدد الجائعين أو الذين يشتكون من سؤ التغذية أقل بكثير من عددهم الحالي.

التعامل مع البيئة

تؤكد النظرية الحديثة فى الادارة أن المنظمة لا تعمل فى فراغ، فالبيئة التى تعمل ضمنها المنظمة هي مصدر لعوامل استمرار المنظمة فى النشاط وتحقيق أهدافها، فالمنظمة

تستورد من البيئة المواد الأولية والتمويل والقوى البشرية لتشغيل عملياتها و بلوغ أهدافها ، ثم ان المنظمة تقدم خدماتها أو تبيع بضاعتها للبيئة ، والثمن (مادى أو معنوى) الذى تحصل عليه مقابل ذلك يمكنها من الحصول على موارد وطاقة جديدة وهكذا تستمر عمليات المنظمة .

ولا تقتصر علاقة المنظمة بالبيئة على عمليات التبادل هذه بل تشمل أيضا علاقتها بالجهات المشرعة والمنظمة فى البيئة ، والتى تضع القوانين والأنظمة والتعليمات المؤثرة على عمل المنظمة والتى تمارس الرقابة على نشاطاتها .

وللادارة دور رئيسي فى التعامل مع البيئة فبالاضافة الى وضع الأطر العامة وارساء قواعد العلاقة مع أطراف البيئة المختلفة تشترك أحياناً و بصورة مباشرة فى التفاوض مع هذه الأطراف وتمثيل مصالح المنظمة أمامها ، وتقضي الادارة العليا لأ ية منظمة الكثير من وقتها فى الا تصال بالبيئة ، وهي تختص بالتعامل مع السلطات الأعلى منها فى الجهاز الحكومي ، بينما تختص الادارة الوسطى بتنظيم عملية انسياب الموارد والتمويل والقوى العاملة اللازمة لعمليات التشغيل ، وليس للادارة الاشرافية اتصالات مباشرة كثيرة مع البيئة ، الا اذا كانت المنظمة خدمية تتعامل مع مراجعين .

وتنطبق هذه الملاحظات على المنظمات بأنواعها ـ وان كان بعضها أكثر انفتاحاً أو اعتماداً على البيئة من غيرها ، ففي منظمة خدمية مثل البلدية يلاحظ أن رئيس البلدية وادارتها العليا يخصصون الكثير من وقتهم وجهودهم لتدبير الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريعها ونشاطاتها والا تصال بالجهات المختصة للحصول على المساعدات الفنية التى تحتاجها ، والتنسيق مع جهات أخرى لانجاز مهام مشتركة مثل المحافظة على البيئة من التلوث (مع ادارة الصحة العامة) وتقدير احتياجات المدينة من المدارس والمعاهد لادخالها ضمن مخطط المدينة (مع ادارة التعليم) ، وتتعامل ادارة الطرق فى البلدية مع

العديد من المنظمات الخاصة والحكومية لتنفيذ وصيانة مشاريعها ، وأغلب ادارات البلدية معنية بشكل مباشر أو غير مباشر بتقديم الخدمات البلدية الى سكان المدينة ، ومن جهة أخرى تعتمد هذه الادارات على تعاون ومساعدة هؤلاء السكان للمحافظة على منشأت البلدية من حدائق وطرق وغيرها .

اذا كانت المنظمة تعتمد على البيئة للحصول على الموارد والطاقة اللازمة ، و يعتمد بقاؤها واستمرارها فى العمل على قيمة منتجاتها أو خدماتها بالنسبة للبيئة ، فهل يعني هذا أن المنظمة لاحول ولاقوة لها أمام البيئة ، وان عليها دائما أن تتكيف مع متطلبات البيئة ؟ كما عرفنا سابقاً ، ان كل شيء يعتمد على عوامل الموقف ، والموقف يختلف من بيئة الى أخرى ،ومن منظمة الى أخرى ، فالمنظمة الكبيرة التى تمتلك موارد كثيرة أو تحظى بدعم قوى من سلطة أعلى ، قد تكون ـ هي وادارتها ـ فى موقف أقوى تجاه البيئة من المنظمات الصغيرة ذات الموارد المحدودة والمثال على ذلك المنظمة الاحتكارية التى تهيمن على السوق وتفرض أسعارها فيه مقارنة بالمنظمة التى تعمل تحت ظروف المنافسة أو لا تحصل على دعم واسناد من سلطة عليا ، فالبلدية التى تستعمل البرامج الاعلامية فقط لتوعية سكان المدينة بأهمية المحافظة على الحدائق العامة ، قد تجد أن استجابتهم ضعيفه ، وستكون الاستجابة أفضل لو استطاعت البلدية أن تضع قواعد وتعليمات تنظم ذلك وتفرض غرامات وعقوبات على المخالفين ، وفي الحالتين حاولت ادارة البلدية التأثير على بيئتها وهي بالتالي ادارة **مبادرة** ، أما اذا اكتفت الادارة بالاعتماد على حسن نوايا وشعور المواطنة لدى السكان ، فانها توصف بأنها ادارة **خاملة** ، أى أنها تنتظر حدوث الأشياء ثم تتفاعل معها .

التغيير والتطوير التنظيمي

توصف بيئة المنظمات فى الوقت الحاضر بأنها مضطربة ومتغيرة بشكل عام ، وبما أن المنظمات لا تستطيع أن توصد أبوابها أمام تأثيرات البيئة أو تبني جداراً فاصلاً بينها

و بين البيئة ، فلا بد لها اذن أن تتغير وتتكيف مع بيئتها ، وتتحمل ادارة المنظمة مسئولية رصد ومراقبة البيئة لمعرفة اتجاهاتها ومتطلباتها وترجمة ذلك - ضمن استراتيجية عامة للمنظمة - الى سياسات تغيير وتطوير للمنظمة ، وكل المشكلات التى تواجهها المنظمة - ان كان مصدرها فى داخل أو خارج المنظمة - تتطلب من الادارة استجابة مناسبة ، وهذا ينطبق على المنظمات الخاصة كما ينطبق على المنظمات الحكومية على حد سواء ، واذا كانت عوامل السوق والمنافسة لا تؤثر عادة على المنظمات الحكومية فان هذا لا يمنح ادارتها رخصة للجمود أو تثاقل الحركة البيروقراطى ، فالادارة التى تهمل التغيير والتطوير ستعرض منظمتها لخطر التدهور وربما الزوال ، واذا لم يحدث ذلك فان بعض مديريها سيفقدون مناصبهم على الأغلب .

ولا تتغير المنظمة تلقائياً ، كما أن المشكلات - لو تركت لا تحل نفسها بنفسها فالأفراد الذين يعملون فى المنظمة وخاصة مديريها ، هم الذين يستطيعون تغييرها ، كما أن التغيير قد يأتى من خارج المنظمة عندما تعدل سلطة عليا فى أهداف أو مجال نشاط المنظمة ، وفي كل الأحوال يجب أن يكون للادارة دور رئيسى فى عملية التغيير لأنها هي المسئولة فى الحساب الختامي عن تحقيق الأهداف ، وكيفية استعمال الموارد المتاحة لها ، فلو وجدت الادارة أن الحاجة تدعو الى تغيير أو تعديل نظم العمل لرفع كفاءة الاجراءات فليس من المقبول أن تنتظر الادارة مبادرة من السلطة المختصة باصدار وتعديل هذه النظم ، بل يجب عليها أن تسعى الى اقرار التعديل المطلوب من خلال الاتصال بهذه الجهة واقناعها بفوائد التغيير، والقيام بكل ما يتطلبه ذلك من جمع المعلومات واعداد الدراسات وكتابة التقارير .

وبما أن المدير هو المسئول عن التطوير، فان اللوم سيقع عليه لو اخفق فى ادخال وسائل وأساليب العمل الحديثة مثلاً ، فاذا كان استعمال الأساليب الاحصائية والرياضية فى التخطيط والبرمجة والسيطرة النوعية سيحسن من أداء المنظمة ، فانه على

الادارة أن لا تتردد فى التحول عن الوسائل التقليدية الى هذه الوسائل الحديثة ، واذا كانت الفوائد المتوقعة من ادخال حاسب آلى ، تزيد على تكاليفه فليس هناك مبرر الاصرار على استعمال الطرق اليدو ية فى معالجة البيانات .

ولن ينجح المدير فى عمله اذا اعتبر الظروف المحيطة بمنظمته وامكاناتها الحالية قيوداً ثابتة ، أو معطيات لا يستطيع تغييرها أو التأثير فيها ، فاذا كانت قدرات ومهارات العاملين غير كافية ، أو غير ملائمة لتنفيذ برامج التطو ير ، فان المدير الناجح لا يستسلم لذلك ، وانما يعيد تدريب موظفيه أو يبحث عن أفراد لديهم القدرات والمهارات اللازمة .

وهناك حقيقة أخرى يجب على المدير أن لا ينساها وهى أن الحاجة للتغيير والتطو ير مستمرة ، فهى لا تظهر فقط عندما تصادف المنظمة أزمة أو صعوبات تعوق مسيرتها ، فما دامت المنظمة لم تبلغ درجة الكمال فى تحقيق أهدافها وكفاءة عملياتها (١٠٠٪) فان الحاجة للتطو ير موجودة ويجب أن يكون الاهتمام بالتطو ير ضمن جدول أعمال المدير دائما ـ ان لم يكن فى مقدمته .

وقت المدير

يدرك المدير أنه مهما كثرت أعماله ومشاغله فان لديه وقتاً محدوداً يستطيع توزيعه بين هذه الأعمال ، لذا فان كيفية توزيع المدير لوقته أمر مهم يركز عليه بعض المختصين بالتطو ير الادارى كمدخل لتطو ير أداء المدير ، والمشكلة تكمن فى أن بعض المديرين لا يدركون أهمية تنظيم الوقت ونتائجه على أدائهم وأداء وحداتهم الادارية ، أو أن أساليبهم الادارية تجعلهم ـ بصورة واعية أو غير واعية ـ يخصصون وقتاً أكثر لبعض المهام مما قد يؤثر على كفاءة أدائهم للمهام الأخرى وقد لا تكون تلك المهام بدرجة من الأهمية تتناسب مع الوقت الذى يخصصه المدير لها .

من جهة أخرى فان توزيع المدير لوقته يختلف من فترة الى أخرى وذلك تبعاً لظروف العمل، فقبل موعد تقديم الخطة، سيكون المدير منهمكاً باكمال اعداد الخطة، وما يتطلبه ذلك من تقارير ومعلومات ومناقشة، كما يتوقع أن يطغى نشاط اعداد الميزانية على غيره عند اقتراب موعد تقديم مشروع الميزانية، وقد يتأثر توزيع المدير لوقته بظواهر أو احداث غير متوقعة فقد يستجيب المدير لتقارير أو معلومات تبين حدوث انخفاض فى الانتاج بتخصيص وقت أكثر للرقابة والاشراف.

عندما يجد المدير أن وقت الدوام (والدوام الاضافى) لا يكفي لانجاز مهامه، فقد يضطر الى العمل ساعات اضافية فى بيته، ولهذا السلوك نتائج سلبية، ومهما كانت طاقات المدير فان العمل ساعات اضافية يوميا سيؤدى الى اصابته بالارهاق، و بالاضافة الى الارهاق، فان علاقات المدير بأفراد عائلته وعلاقاته الاجتماعية قد تتأثر سلبا، وقبل أن تتدهور صحة المدير و يتغير وضعه الاجتماعي، فقد يختار البديل الأقل صعوبة، فيستقيل من وظيفته ليبحث عن وظيفة أخرى مريحة.

لا توجد هناك قواعد محددة لكيفية توزيع المدير لوقته، الا أنه بامكانه اتباع منهجية تمكنه من الاستفادة من وقته بشكل أفضل.
وأول خطوة فى هذه المنهجية هي: أن يدرك المدير كيف يقوم بتوزيع وقته اعتياديا، وذلك بتسجيل نشاطاته اليومية، والوقت الذى يقضيه فى أدائها، ولفترة عدة شهور، على مفكرة المكتب، أو نماذج خاصة يعدها لهذا الغرض، و يشبه هذا السجل الذى يعده قبطان السفينة. **والخطوة الثانية** فى هذه المنهجية هى: تحليل البيانات التى جمعها فى الخطوة الأولى لا ستخراج معدل الوقت الذى يخصصه لكل مهمة رئيسية من مهامه، ثم يقوم بترتيب المهام حسب معدل الوقت، وفى **الخطوة الثالثة:** يقوم المدير بفرز المهام التى يرى أن حصتها من وقته لا تتناسب مع أهميتها وحجمها، ونتيجة ذلك أنه قد يتبين له وجود مهام يخصص لها وقتاً يزيد على المطلوب ومهام أخرى لا يخصص لها وقتاً

كافياً وأخيرا (**الخطوة الرابعة**) : يعيد المدير توزيع وقته بحيث يخصص لكل مهمة وقتا كافيا، و ينصح المدير بان يحتفظ بسجل زمني بصورة دائمة و يقوم بتحليله دوريا .

ومن الضروري أن يهتم المدير بوقته وكيفية توزيعه دائماً ، وقد لا يكون هذا سهلاً بالنسبة للمدير الذى يعمل فى بيئة اجتماعية لا تضع قيمة كبيرة للوقت ، والمدير فى هذه الحالة قد لا يستطيع السيطرة على كيفية قضاء وقت العمل ، فقد يكون من غير المقبول اجتماعياً أن يعتذر المدير لزواره عن استقبالهم بسبب مشاغله ، لأن الزوار سيعتبرون ذلك اهانة ، وقد يخسر المدير بسبب ذلك علاقاته الجيدة مع مراجعى وعملاء منظمته ، وقد بينت نتائج بحث قام به مونا (١٩٨٠) على عينة من (٥٢) مديرا عربيا يعملون فى ست دول عربية ، أن عدم الاهتمام بالوقت وقيمته هو سلوك اجتماعي منتشر، و يأتي فى مقدمة العوامل السلبية المؤثرة على عمل المديرين [٣]، و بالطبع لا يستطيع المدير أن ينأى بنفسه عن تأثيرات المجتمع الذى يعيش و يعمل فيه ، ولكن هذا لا يمنع من أن يسعى المدير الى اعادة توزيع وقته للحصول على استفادة أكبر منه ، وقد يساعد كثيراً وجود مدير مكتب أو سكرتير ليقوم بتنظيم اتصالات المدير بحيث لا تأخذ من وقته أكثر مما تستحق كما سيقوم باستقبال زوار المدير والتقليل من الزيارات غير الضرورية ، والنتيجة هى أن الهدر فى وقت المدير سيقل ، و بذلك يستطيع أن يخصص الوقت اللازم للامور الهامة ، ولكن وجود مدير المكتب قد تكون له نتائج عرضيه سلبية مثل حجب بعض المعلومات عن المدير وحتى عزله جزئيا عن واقع الجهاز الذى يعمل فيه .

وقد يتبين أن سبب ارهاق المدير، وكثرة أعماله وعدم كفاية وقت العمل لانجازها ، لا يكمن فى توزيع المدير لوقته ، وانما فى عدم أو قلة تفويضه للصلاحيات ، فوكيل الوزارة الذى يقضى ساعات طويلة كل يوم فى توجيه المراسلات الواردة الى الوزارة ، لن يجد بالطبع الوقت الكافي للتخطيط والرقابة والتقييم .

المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة

توجد جوانب اتفاق وتشابه كثيرة بين عمل المدير الحكومي وعمل المدير فى منظمات الأعمال الخاصة، ولكن هناك أيضا اختلافات، ومن أهمها الاختلاف فى طبيعة الأهداف، فالمدير فى المنظمة الحكومية يسعى الى تقديم الخدمة، بينما يهدف المدير فى المنظمة الخاصة الى تحقيق الأرباح لمالكي المنظمة، وبينما تخضع ادارة المنظمة الحكومية لسلطة الدولة وأجهزتها الرقابية، تعمل ادارة المنظمة الخاصة ضمن الاطار المحدد لها من قبل مالكيها الذين يمارسون الرقابة عليها أيضاً، ولا تزال العديد من الجامعات وهيئاتها الأكاديمية تجد المبررات الكافية لتدريس الادارة العامة وادارة الأعمال فى كليات أو أقسام مستقلة وان كان بعضها قد بدأ مؤخرا فى تدريس الموضوعين فى كلية واحدة للادارة.

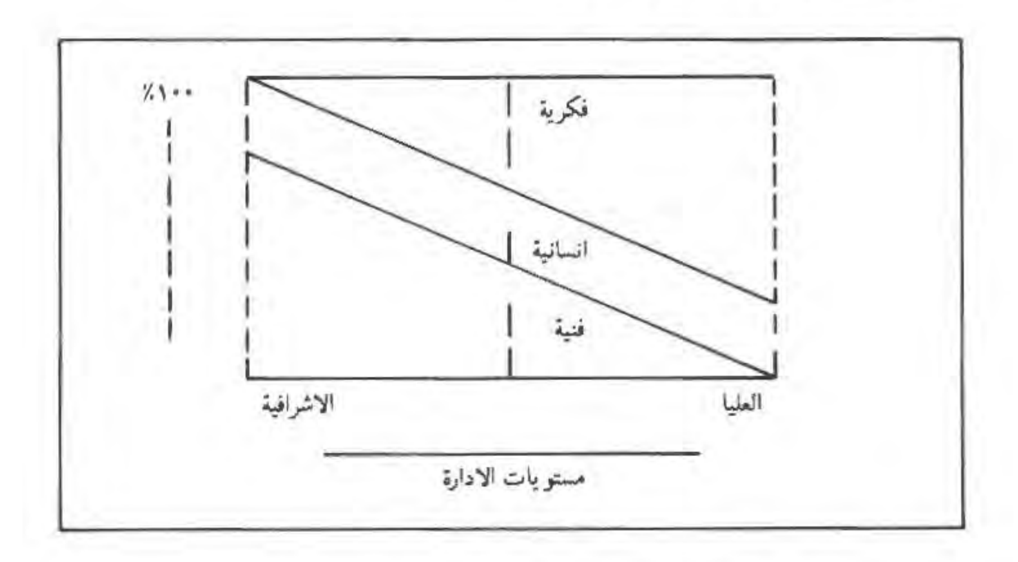
ومن جهة أخرى فان عمل المدير الحكومي لا يختلف عن عمل المدير فى الشركة الخاصة من حيث الاهتمام بتحقيق الأهداف والتعامل مع البيئة، وادخال التطوير كما لا توجد اختلافات كبيرة فى الطرق والوسائل المستخدمة لهذه الأغراض.

وقد تكون الاختلافات أكثر وضوحا على مستوى الممارسة حيث يلاحظ و بشكل عام أن المدير الحكومي أقل اهتماماً بالاقتصاد فى التكاليف كما أنه قد لا يهتم بتحقيق الأهداف بنفس الدرجة، لأنه لا يتعرض لمخاطر الخسارة والافلاس التى تواجه مدير المنظمة الخاصة، ولكن المدير الحكومى الذى يريد النجاح فى عمله، يجب أن لا يكون اهتمامه بهذه الجوانب أقل.

مهارات المدير الناجح

صنف كاتز (١٩٧٤) المهارات اللازمة للوظيفة الادارية الى ثلاثة أنواع: فنية وانسانية وفكرية، و يقصد بالمهارات الفنية المهارات التخصصية المتعلقة بنشاط المنظمة

أو الوحدة التنظيمية التى يديرها المدير، ويحصل المدير على هذه المهارات عادة من خلال التدريب والخبرة، أما المهارات الانسانية فيستعملها المدير فى تعامله مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، و يعرف كاتز المهارات الفكرية بأنها القدرة على ادراك المنظمة ككيان متكامل يتكون من نشاطات مترابطة، كما تشمل ادراك المدير لدور المنظمة فى المجتمع والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة عليها، و يرى كاتز أن كافة المديرين يحتاجون لهذه المهارات، الا أن حاجة كل مدير تتفاوت حسب مستوى المدير وكما هو مبين فى الشكل التالي:[٤]



و يتضح من الشكل أن أهمية المهارات الفكرية تزداد كلما علا مستوى الادارة، أما أهمية المهارات الانسانية فتكاد تكون ثابتة لأن كل المديرين يتعاملون مع أفراد أخرين، وتكون أهمية المهارات الفنية عند أعلى مستوى بالنسبة للادارة الاشرافية التى تشرف مباشرة على العمليات التنفيذية وتضمحل أهمية هذه المهارات عند مستوى الادارة العليا، و يبدو أن كاتز يميل الى الرأى القائل بأنه ليس من الضرورى أن يكون رئيس المنظمة تخصصياً لينجح فى ادارة منظمته، وقد ثار جدل حول هذا الموضوع : من

هو أكثر جدارة لادارة المنظمة، المدير التخصصي ام المدير غير التخصصي ؟ و يشير المدافعون عن المدير المتخصص الى معرفته الفنية التى تساعده على ادراك أمور العمل فى المنظمة بصورة أفضل، أما معارضي هذا الرأى ومن بينهم لونجنيكر (١٩٦٤) فيرون فى هذه المعرفة بالذات مصدراً محتملاً لضيق أفق ادراك وتفكير المدير،[٥] فعند مستوى الادارة العليا لا توجد مسائل فنية بحته، والمطلوب هو سعة الأفق بحيث يستطيع المدير استيعاب الجوانب المتعددة للمسائل، كما أن المدير لا يستطيع اكتساب معارف ومهارات تخصصيه فى كافة مجالات التخصص المتعددة فى المنظمة.

وأخيرا، يحتاج المديرون على اختلاف مستو ياتهم الى تحديد واضح لواجباتهم ومسئولياتهم حتى يستطيعوا القيام بها، ويحذر وايز وثاير (١٩٥٧) من أن عدم وضوح الواجبات والمسئوليات قد يؤدى الى تصاعد شعور المدير بالقلق وتدهور أدائه.[٦]

حالة دراسية
سر النجاح

لم يكن الرئيس الحالي للبلدية يقبل بأقل من الأحسن والأفضل لبلديته، ولم يكن خافيا على البعض أن وظيفته الحالية لم تكن سوى محطة سيتحرك منها فيما بعد الى منصب أعلى، وفى نظر الكثير كان ناجحاً فى عمله وخاصة بالمقارنة بالرئيس السابق الذى كان مديرا متساهلا قليل الطموح ومحبا لصفو البال، و بالرغم من محاولا ته الاصلاحية فقد تدهورت خدمات البلدية كماً ونوعاً، و بلغت المشكلة ذروتها عندما بدأت الصحف تنشر شكاوى عديدة حول خدماتها وأصبحت البلدية هدفاً مشروعاً للتندر والكاريكتير، لذا فلم يفاجأ أحد بقرار احالة الرئيس السابق الى التقاعد.

يروى أن الفساد الادارى بدأ فى البلدية منذ انشائها، أى قبل أكثر من خمسين سنة، ولم تنجح محاولات الادارات التى تعاقبت عليها فى تغيير هذا الوضع، فكم من

مدير استهلك طاقاته وأعصابه (والبعض خسر مستقبله الوظيفي ايضاً) في محاولته تغيير السلوك المعوج لبعض العاملين في البلدية، وكان يحلو للمديرين التمثل بالقول «عادة بالبدن لا يغيرها الا الكفن»، و بالطبع لم تكن خدماتها مرضية، وكان المواطنون يعانون الأمرين من معاملة موظفيها التعسفية و بطئهم في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات، أما الادارة فلم تكن تهتم بالتخطيط والتطوير وحتى أنها أهملت القيام ببعض النشاطات المنصوص عليها في نظام البلدية، وفي المرات القليلة التي أقدمت فيها الادارة - بعد ضغوط شديدة من أعلى - على تنفيذ مشاريع تطوير صغيرة، كان التنفيذ يتأخر، أما الميكنة فلم تدخل في عمليات البلدية الا منذ فترة قصيرة.

كان أول عمل قام به الرئيس الجديد بعد استلام مهام عمله هو دعوة جميع معاونيه ومديري الادارات في البلدية الى اجتماع عام، ولم يتخلف أي منهم عن الحضور، ولم يضيع الرئيس وقتاً في المقدمات فقد دخل في صلب الموضوع مباشرة، حيث أعلن بأنه سيطبق قاعدة أساسية على الجميع: «أما أن تعمل بأقصى جهد وتحقق نتائج ملموسة والا فانك لن تجد عملا هنا أو في أي مكان أخر» وأضاف أنه سيحاسبهم عن كل دقيقة من وقت الدوام، وعليهم أن يعملوا ساعات اضافية لأن المشاريع كثيرة ولابد من تطوير خدمات البلدية بسرعة، وانتهى الى وصف نفسه بأنه رجل عملي يكره الجلوس وراء المكتب ولا تفوته كبيرة ولا صغيرة وسيكون بالمرصاد لكل مهمل ومتقاعس..

خرج المديرون من قاعة الاجتماع وهم يتساءلون عما تخبيء لهم الأيام المقبلة، ولم ينقض النهار حتى كان كل مدير قد استلم اتصالاً من الرئيس حدد له فيه المشكلات التي تعاني منها وحدته الادارية ومنحه مهلة لحل هذه المشكلات.

كان من المتوقع أن يستبدل الرئيس أغلب معاونيه ومديري الادارات، فهم على حد قوله «غير قادرين على ادارة مخزن تمور في زمن العثمانيين» ومع ذلك فقد اكتفى بتعيين وكيل جديد له واستبدل اثنين من المديرين، وفيما عدا ذلك فقد كان التغيير الذي

أحدثه كبيراً وجذرياً، فخلال فترة قصيرة استوردت البلدية أعداداً كبيرة من الماكينات والآليات والمعدات لاستعمالها فى عملياتها ، وتم توظيف عدد كبير من الفنيين والعمال لتشغيلها وصيانتها وأغلبهم كانوا أجانب لعدم اقبال المواطنين على التوظف فى البلدية ، ونجح الرئيس بفضل نفوذه وقوته فى ربط مؤسستى الماء والمجارى بالبلدية وارتفع عدد ادارات البلدية بنسبة (٥٠٪).

وفي السنة الثانية من عهد رئيس البلدية ، حصلت البلدية على اعتمادات ضخمة لتمويل مشاريعها الجديدة و برامجها لتوسيع نشاطاتها ، والتى كان بعضها معطلا فى السابق ، وعندما تعجب البعض من هذا الطموح «الزائد» أجابهم بأنه كفيل بانجاز كل المشاريع والبرامج ولو تطلب الأمر أن يعمل الجميع (٢٤) ساعة يوميا ، و بالفعل فقد أصبح اعتياديا أن تتراوح ساعات العمل اليومية بين (١٠) و (١٥) ساعة ، و بدأت حياة جديدة تدب فى ادارات وأقسام البلدية ، وتعجب الناس من هذا النشاط غير المعتاد وقلت شكاواهم بشكل واضح ، ولكن بنفس الوقت بدأ التعب والارهاق يظهر على العديد من المديرين والعاملين ، ونتيجة ذلك أستقال أحد المعاونين ، ومرض اثنان مما استدعى منحهما اجازة طويلة للعلاج ، وتمنى الكثيرون لو يستطيعون ايجاد وظائف أخرى ولو براتب أقل ، وكان أشد ما يقلقهم أن يجد الرئيس تقصيرا فى أدائهم أو تأخيرا فى انجاز المهام المكلفين بها ، أما الرئيس فقد كان راضيا جدا عن أسلوبه فى الادارة وما يحدثه من تأثيرات على سلوك العاملين فى البلدية .

و بالرغم من اعتقاده بعدم قدرة الأكاديميين على حل مشكلات العمل ، فقد طلب من عدد من أساتذة الجامعة ومن استشاريين متخصصين اجراء دراسة لوضع البلدية وأسلوب ادارتها واقتراح النظم والقواعد الكفيلة باستمرار هذه التجربة فى حالة تغيير

ادارتـها ، وعندما انتهى الفريق من عملية المسح قام باعداد تقرير أولي شخص فيه وجود المشكلات التالية :

١ ـ اهتمام الادارة بشئون التنفيذ بالدرجة الأولى واهمالها للتخطيط .

٢ ـ المركزية الشديدة .

٣ ـ ظروف العمل غير الجيدة .

وتوقع الفريق فى تقريره النهائى أن يؤدى الوضع الحالي للبلدية الى انخفاض ملحوظ فى حجم وجودة خدماتها فى المستقبل غير البعيد .

أسئلة للمناقشة :

١ ـ هل توجد مشكلات رئيسية أخرى غير التى تضمنها تقرير الفريق ؟

٢ ـ هل تتفق مع توقعات الفريق حول مستقبل البلدية ؟ لماذا ؟

٣ ـ حلل أسلوب الادارة فى ضوء الأفكار والآراء المعروضة فى هذا الفصل ؟

٤ ـ هل سيتقبل رئيس البلدية مقترحات الفريق ؟ لماذا ؟

الفصل الثالث



التخطيط واتخاذ القرارات

مقدمة :

لابـد أن الـواحـد مـنا قد سمع نفسه يقول بأنه يخطط لأن يكون طبيبا أو مهندسا أو مـديـرا عـامـا ، وقـبل أن يحل موعد اجازته السنوية يبدأ الموظف بالتفكير في أين وكيف سيقضي اجازته ، وكم سيقتطع من مدخراته ليصرف على ذلك ، وقد يمسك بورقة وقلم ، ويجمع معلومات من شركات السياحة والطيران و يستشير أفراد عائلته وأصدقائه قبل أن يـقـرر هـذه الأمـور ، وهـذه العملية التى قد تستغرق عدة ساعات أو عدة أيام هي عملية تخطـيـط ، ولا بـد أن الانـسـان قد عرف التخطيط منذ القدم فكما أن وضع انسان على الـقـمـر تـطـلـب تخطيطا معقدا فان بناء شبكات الرى والمباني الضخمة فى الحضارات القديمة لم يكن يتم بدون نوع من التخطيط .

ان التخطيط الذى تمارسه الادارة اليوم أكثر تعقيدا وأشد صعوبة من تخطيط الفرد ، و يـضـعـه الـبـعـض فى مقدمة مهام الادارة من حيث الأهمية . وفى هذا الفصل سيعرف الـتـخـطـيـط فـكـريا وعمليا ، ثم ستعرض فوائد التخطيط ومراحله والصعوبات التى قد تـواجـه الادارة في عـمـلـيـة الـتـخـطـيـط وكيفية التغلب عليها وفي الجزء الخاص باتخاذ الـقـرارات سـتـعرف فى عملية صنع القرارات وستحدد مراحلها وأهمية المعلومات لصنع القرارات .

تعريف التخطيط فكريا وعمليا

تـوجـد فى مـصـادر الادارة تـعـريـفـات عـديـدة لمصطلح التخطيط ، فيعرفه وارين (١٩٦٦) مـثـلا بـأنـه «عـمـلـيـة صنع القرارات بشأن المستقبل» ، كما يعرفه أيضا بأنه عـمـلـيـة تهدف الى ترشيد القرارات الخاصة بتوزيع وادارة الموارد ،[١] كما عرف التخطيط

بأنه عملية صنع قرارات لتحقيق أهداف محددة فى المستقبل، و بالرغم من تباين تعاريف التخطيط فانها تتفق حول عناصر التخطيط الأساسية وهي:

- أن التخطيط عملية من عدد من المراحل أو الخطوات.
- أن التخطيط هو تحضير للمستقبل يتم فى الوقت الحاضر.
- أن التخطيط هو تحديد لأوجه الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

و بالامكان وضع تعريف للتخطيط يجمع بين هذه العناصر وهو: ان التخطيط عملية تحديد لأ وجه الاستفادة من الموارد المتاحة للمنظمة لتحقيق أهداف محددة ولفترة محددة فى المستقبل.

أما وجود التخطيط فى الواقع فيمكن الاستدلال عليه من الخطط التى تنتج من عمليات التخطيط، وهذه الخطط هي وثائق تتضمن مجموعة من القرارات تشكل هيكلاً من القرارات ابتداء من القرارات العامة المتعلقة باستراتيجيات وأهداف الخطة، وحتى القرارات المحددة المتعلقة بمشاريع ونشاطات الخطة.

أهمية وفوائد التخطيط

في وقتنا الحاضر، الكل تقريباً يخطط، وهذا ينطبق على الدول الكبيرة والصغيرة، وعلى اختلاف مذاهبها السياسية كما أنه ينطبق على المنظمات الحكومية والخاصة على اختلاف طبيعة وحجم نشاطاتها، ولولم تكن للتخطيط فوائد لما أنشئت له الأجهزة والوحدات المتخصصة وصرفت عليه مبالغ كبيرة وخصص له المديرون الكثير من وقتهم، و بالنسبة لدركر (١٩٥٤) فانه لا يمكن انجاز أى نشاط بدون تخطيط،[٢] و يصح هذا (وفقا لميس ١٩٦٥) فى المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.[٣]

ان الادارة التي لا تخطط تتعامل مع الأحداث والظواهر بدون تهيئة وتحضير مسبق. وهي قد لا تواجه صعوبة في معالجة الأمور العادية التي اعتادت التعامل معها، ولكن الوضع سيختلف عندما تواجه المنظمة ظروفاً أو أموراً غير متوقعة، ففي هذه الحالة ستدق الادارة جرس التأهب وتسرع هي وموظفوها لجمع المعلومات عن الظاهرة أو الحدث، ثم تحليلها ووضع بدائل التعامل معها، وأخيراً اختيار البديل المناسب، وهناك احتمال قوي بأن يأتي القرار بشأنها متأخراً، فان كانت الظاهرة ذات نتائج سلبية للمنظمة فان تأثيراتها ستكون قد وقعت على المنظمة ولم يعد بالامكان تفاديها، وان كانت الظاهرة فرصة طيبة يمكن استثمارها لصالح المنظمة فانها ستكون قد مضت ولم تخلف سوى الحسرة في نفوس المديرين.

اذن، بدون تخطيط تصبح الادارة **ادارة أزمات** تتعامل مع كل حدث وظاهرة، كأزمة لم تتوقع حدوثها ولم تتهيأ للتعامل معها، ومثل هذه الادارة لا تنجح في تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

وللتخطيط فوائد أخرى مهمة، يذكر بعضها ايونج (١٩٦٩)، فهو يفرض على ادارة المنظمة أن تضع أهدافا محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخطة، كما أن التخطيط يتطلب توزيعاً محدداً للنشاطات والمهام ويبين أوجه الترابط والتكامل بين النشاطات وهذا يساهم في التنسيق بين الادارات،[4] وقبل توزيع الموارد ضمن الخطة فلا بد من حصر هذه الموارد، وقد تكتشف الادارة أن معلوماتها عن الموارد لم تكن كاملة ووافية، والتخطيط أيضاً يسهل من امكانية الرقابة فالخطة تصبح أساساً لعملية الرقابة، كما سيزداد الاهتمام بكفاءة الاتصالات داخل المنظمة لما يتطلبه التخطيط من تبادل للمعلومات.

من جهة أخرى، فان الادارة يجب أن تتحمل تكاليف التخطيط مقابل ما تحصل عليه من فوائد منه، فقد يتطلب الأمر انشاء وحدة للتخطيط وتوظيف عدد من المخططين

والباحثين الاقتصاديين والاحصائيين وغيرهم لمساعدة الادارة فى اعداد الخطط ، ويحتاج التخطيط الى تضافر جهود عدد كبير من العاملين فى المنظمة للقيام بجمع المعلومات واجراء التحاليل والدراسات اللازمة ، وللادارة دور رئيسى فى التخطيط وهذا يعنى أن بعضاً من وقتها سيخصص لذلك ، هذه هى بعض بنود التكاليف الواضحة التى يجب أن تتحملها الادارة التى تريد أن تخطط ، وقد يذهب بعض ما يصرف على التخطيط سدى ، عندما تتغير الظروف وتضطر الادارة الى تعديل خططها .

هل يجب أن تزيد فوائد التخطيط على تكاليفه ؟ بالطبع هذا ما يجب أن يكون والا كان التخطيط غير مجد ، و يتطلب التأكد من ذلك حساب هذه الفوائد ، ولكن هذا ليس بالأمر السهل اذ ان التحسن فى عقلانية أو رشد القرارات الذى يتحقق نتيجة التخطيط ، يصعب تقديره وتقييمه ، وتتضح هذه الصعوبة فى موقف ادارة احدى المنظمات الكبيرة فى دولة عربية حيث اعتبرت التخطيط تعطيلاً للموارد المتوفرة وتأخيراً للبدء بالعمل ، وقد فات على هذه الادارة أن الجودة فى القرارات التى يضيفها التخطيط ، قد تربو فى قيمتها على أية خسارة تتحملها الادارة بسبب التأخير فى بدء التنفيذ واستغلال الموارد المتاحة ، وأحيانا لا تتحقق بعض أهداف الخطة و يضع البعض اللوم على التخطيط ، والمشكلة لا تكمن فى التخطيط كمفهوم وتطبيق ، وانما فى ممارسة الادارة للتخطيط فقد لا توفر الادارة مستلزمات التخطيط من معلومات ودراسات ومتخصصين و بالتالي تكون الخطة التى تصدرها الادارة مجرد وعاء تضع فيه قرارات توصلت اليها بدون تخطيط حقيقي و يكون التخطيط فى هذه الحالة وسيلة لاضافة بعض الشرعية على قرارات الادارة .

اذن فالتخطيط أفضل من لا تخطيط لأنه يركز الجهود على تحقيق أهداف محددة ويجعل من عملية الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات أكثر رشداً ، وعلى الادارة أن تتوقع حدوث الانحرافات وظهور المشكلات ، فهذه لا تعني نهاية التخطيط وانما تؤكد الحاجة الى تخطيط مستمر .

مراحل التخطيط

ان التخطيط عملية وهذا يدل على وجود عدد من المراحل أو الخطوات التى تتكون منها هذه العملية، ولا تنتهي عملية التخطيط باصدار الخطة واقرارها لأن التخطيط عملية مستمرة - وان كان اصدار الخطة يعتبر معلماً بارزاً أثناء التخطيط، وتبدأ مراحل التخطيط بتحديدالأهداف وتشتمل على المراحل التالية:[5]

١ - تحديد الأهداف.
٢ - وضع التنبؤات حول المستقبل.
٣ - وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع).
٤ - اختيار أفضل البدائل.
٥ - اعداد الخطة واقرارها.
٦ - تعديل الخطة.

وفي هذه الأثناء وقبل اكتمال هذه المراحل تكون قد بدأت دورة تخطيطية جديدة، وهكذا يبقى التخطيط مستمرا.

الأهداف

تعريف الأهداف

تعد الخطط لتحقيق أهداف محددة، وتعرف الأهداف بأنها حالات أو نتائج مرغوب فيها ومطلوب تحقيقها، ولكل واحد منا أهداف يريد تحقيقها مثل شراء منزل أو الحصول على ترقية، وللمنظمات أهداف أنشئت من أجل تحقيقها، مثل تقديم الخدمات الصحية أو تشييد الطرق أو رعاية المعوقين، و يعرف اتزيوني (١٩٦٤) أهداف المنظمة بأنها الحالات المرغوبة التى تسعى المنظمة الى بلوغها،[6] والذى يقرر أن هذه الحالات المرغوبة أو الأهداف مهمة هم الأفراد أو السلطات وراء انشاء المنظمة،

وعـادة مـا تـتـضـمـن وثائق المنظمة الأساسية ، مثل قرار انشائها ونظامها الداخلي ، على عـرض لـهـذه الأهـداف الـتـى تـسـمـى بـالأهداف الرسمية لأنها وضعت بفعل قرارات رسمية وفقا لسلطات وفي حدود النظم والقوانين .

يميـز بـيـرو (١٩٦١) بين الأهـداف الـرسمية والأهداف العملية ، فيعرف الأخيرة بـأنـهـا الأهداف التى تسعى ادارة المنظمة لتحقيقها فعليا ،[٧] ولا يمكن التعرف على هذه الأهـداف مـن خـلال الـوثـائق الـرسـمـيـة ، انما يجب استخلاصها من قرارات وأفعال الادارة ، فـلـو سـألـت المـديـر عـن الأهداف التى تريد تحقيقها لمنظمتك ، فعلى الأغلب سـيـردد عـليك بما هو مبين فى وثائق المنظمة ـ أى الأهداف الرسمية ، و بشكل عام فان الأهـداف الـرسـمـيـة تـكـون أكثر ثباتاً وهي مستمرة ولا تتحقق فى فترة محددة ـ الا اذا كـانـت المـنـظـمـة مؤقته ، أما الأهداف العملية فقد تختلف من خطة الى أخرى ولكنها مستمدة بالطبع من الأهداف العامة ، وهى أكثر تحديداً ودقة من الأهداف العامة .

عـنـدمـا تحقق المنظمة بعض أو كل اهدافها ـ أو تفشل نهائياً فى تحقيقها فقد يحدث مـا يـسـمـى بـتـعـاقـب او احـلال الاهداف حيث توضع اهداف جديدة محل الاهداف الـقـديمة التى تحققت أو التى لم تتمكن المنظمة من تحقيقها وهكذا يستمر وجود ونشاط المنظمة ، فعندما توصلت المؤسسة القومية لشلل الاطفال الى اختراع لقاح شلل الاطفال لـم تـتوقف عن النشاط وانما وضعت لنفسها هدفاً جديداً وهو اجراء البحوث فى امراض الاطـفـال ، وتدل هذه الظاهرة على ان للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرار فى النشاط حـتـى بـعد بلوغ اهدافها وهذا ما يخدم بالذات مصالح ادارتها وموظفيها ، و يرى كارى وزالـد (١٩٧٣) ان ادارة المـنـظـمـة تـلجأ الى استبدال الاهداف استجابة لتغير ظروف البيئة .[٨]

تعدد الأهداف

غـالـبا ما يكون للمنظمة عدد من الاهداف ، فالمؤسسة التعليمية مثلاً لا تهدف الى تـعليم الطلاب القراءة والكتابة و بعض المعارف والعلوم فقط بل تهدف ايضا الى غرس

روح المواطنه فى نفوسهم وتهذيب اخلاقهم ، وكذلك فان المنظمة الصناعية تهدف الى تصنيع منتجات معينة كما تهدف الى تحقيق مستوى معين من الجودة فى المنتجات ، فتعدد الأهداف ظاهرة طبيعية بالنسبة للمنظمات الحكومية والخاصة ، وقد يؤدى الى مواجهة الادارة باختيارات صعبة ، فقد لا تستطيع الادارة تحقيق كافة الأهداف فى نفس الوقت ، فهل يجيز لها ذلك أن تهمل بعض الأهداف أو تؤجل الاهتمام بها لفترة قادمة ؟ وفي الواقع الفعلي ، يحدث أحياناً أن تعطل ادارة المنظمة بعض أهدافها ، فاحدى البلديات قد لا تتوفر لديها امكانات كافية فى فترة ما لانشاء مشاريع اسكان وتعبيد الطرق فى نفس الوقت لذا فقد تختار ادارتها أن تبدأ بمشاريع الطرق ، بالرغم من أن قائمة أهدافها تشمل الاثنين. وعند سؤال أحد مديرى مصلحة مياه عن أسباب وجود الشوائب وارتفاع درجة العسر فى المياه التى يزود بها المشتركون ، أجاب بأن تزو يدهم بماء غير نقي أفضل من عدم تزو يدهم بالماء ، وان المطلوب هو ايصال المياه لكافة المشتركين أولا ، و يدل جواب المدير على أن اهتمام ادارته فى الوقت الحاضر منصب على توفير المياه بكميات معينة الى عدد من المستفيدين دون اهتمام كبير بجودة هذه المياه. فهى قد تكون غير نقية تماماً الا أنها على الأقل ليست ملوثة ، وعندما يتحقق هذا الهدف ـ أى ايصال المياه الى كافة المستفيدين ـ فمن المتوقع أن تبدأ الادارة بالاهتمام بهدف توفير مياه بمواصفات نوعية عالية ، وهنا يبدو وكان الادارة تهتم بتحقيق أهداف المنظمة واحداً بعد الآخر.

وتواجه الادارة اختياراً أخر بخصوص الأهداف عندما تبدأ بالتخطيط ، وهو تحديد الأهمية النسبية لأهداف الخطة ، وهذا ضرورى حتى تستطيع الادارة توزيع الموارد المتوفرة بين هذه الأهداف ، وعندما يتم هذا ينتج عنه ما يسمى بسلم أولو يات الأهداف ، أى ترتيب الأهداف حسب أهميتها النسبية ، فاذا كان الهدف الأول لخطة وزارة الزراعة هو استصلاح الأراضى ، فستكون حصة مشاريع استصلاح الأراضي من موارد الخطة هى الأكبر ، و يليها فى ذلك الهدف الثاني وهكذا.

أهداف واقعية

يشترط لنجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، وتوصف الأهداف بأنها واقعية اذا كانت تتناسب مع موارد وامكانات المنظمة، وخلاف ذلك فقد تكون الأهداف طموحة بدرجة غير واقعية، أو قد تكون متواضعة بدرجة غير واقعية أيضا، فالأهداف الطموحة هي التي لا تكفي موارد المنظمة لتحقيقها، فقد لا يتوفر التمويل اللازم أو لا تستطيع المنظمة استقطاب القوى العاملة المؤهلة الكافية، و ينعكس الطموح الزائد في وضع الأهداف على نتائج تنفيذ الخطة بشكل مشاريع غير مكتملة تترك عرضة للاستهلاك والتقادم، أو حتى مشاريع لا تتجاوز مرحلة التصميم، ولن تكون النتائج أقل سوءا لو وضعت الادارة اهدافا متواضعة وغير واقعية للخطة. فقد لا تواجه الادارة هنا صعوبة في تحقيق هذه الأهداف، لأنها لن تستنفذ كافة موارد المنظمة، ولكن هذا يعني أن بعضا من هذه الموارد سيبقى معطلاً ولن يستغل، وفي ندوة عقدت في احدى الدول العربية لدراسة انتاجية الشركات الصناعية الحكومية تبين أن انتاج العديد من هذه الشركات يقل كثيرا عن الطاقة الانتاجية التصميمية، والسبب يرجع الى أن أهدافها الانتاجية كانت متواضعة في حساب الموارد والامكانات.

و يدرك المدير المحنك أن اقتراح أهداف طموحة جدا لخطة ادارته قد يترك تأثيراً جيداً لدى رؤسائه عند دراسة ومناقشة الخطة، الا أن هذا التأثير الحسن سيتبدد ويحل محله عدم الرضا عندما يتبين أن النتائج التي أمكن تحقيقها أقل بكثير من النتائج المخططة، فعند اجراء المقارنة قد لا يكون واضحا أن تحقيق (٧٠٪) من الهدف وهو انتاج (١٠,٠٠٠) وحدة، هو أفضل من تحقيق (٩٩٪) من هدف انتاج (٧,٠٠٠) وحدة، وحتى لو كان هذا واضحاً فان رئيس المدير الذي حقق (٧٠٪) من الهدف لن يعفيه من المسئولية والمحاسبة، وذلك لاقتراحه هدفا مبالغا فيه، خاصة اذا عرفنا أن رقم الانتاج المخطط له هذا، قد يمثل أساسا أو مؤشرا رئيسيا لوضع خطط ادارات أخرى.

و يلجأ المدير الذى يخاف من الفشل الى وضع أهداف متواضعة لادارته لتقليل احتمال عدم تحقيق الأهداف ، وتدل الأ رقام التى تتضمنها بعض تقارير الانجازات على أن الامكانات المتوفرة كانت تتيح تحقيق أهداف أكثر أو أكبر ، فعندما يفتخر مدير بأن ادارته أنجزت (٢٠٠٪) من هدف ما و (٣٠٠٪) من هدف أخر فان هذا لا يعني أن نجاح الادارة كان مضاعفاً أو ثلا ثة أمثال ، بل انه من المحتمل أن الاستفادة من الموارد لم تكن تامة ، لأن أهداف الخطة لم تكن أساساً واقعية . لذا فالأجدر بهذا المدير أن يراجع اجراءات التخطيط المتبعة فى ادارته ، ويحاسب نفسه على عدم صحة تقديراته .

حتى تكون أهداف التخطيط واقعية يجب على الادارة أن تتأكد من تناسبها مع الموارد المتاحة ، ولنفترض أن الادارة بدأت بوضع أهداف أولية ، فان الخطوة التالية هي تقييم الموارد المتاحة لمعرفة ما اذا كانت كافية لتحقيق هذه الأهداف أم لا ، فاذا وجدتها غير كافية فان أمامها بديلين : اعادة النظر فى الأهداف ، أو الحصول على موارد اضافية ، وتقوم الادارة بتكرار هذه الاجراءات حتى تتأكد من أن الأهداف تتناسب مع الموارد .

أهداف محددة وواضحة

ان وضوح الأهداف شرط أساسي آخر لنجاح التخطيط ، فالادارة التى لا تضع أهدافا محددة وواضحة يجب أن لا تتفاجأ اذا لم تحصل من وحدات المنظمة على المعلومات والدراسات والمقترحات المناسبة لاعداد خطة تحقيق هذه الأهداف ، و بدون أهداف محددة و واضحة سيكون من الصعب تقييم النتائج ومحاسبة التنفيذيين ، فاذا كان الهدف هو «تحقيق زيادة كبيرة في الانتاج» فهل سيتحقق الهدف لو كانت الزيادة (١٠٪) أم أن المقصود هو ما لايقل عن (٤٠٪) ففي هذه الحالة ليس من العدل أن تحاسب الادارة المسئولين عن تنفيذ الخطة اذا لم يتوصلوا الى الهدف الذى لم تحدده بوضوح أصلاً ، ومن الأفضل أيضاً أن تحدد الأهداف بصيغة أرقام يمكن قياسها ،

و يؤكد كونتز (١٩٧٧) على أهمية وضع أهداف محددة وواضحة بدلا من العبارات العامة الغامضة والتى لا تعني الشيء الكثير،[٩] وتتضمن القائمة التالية أهدافاً غير محددة وغير واضحة، تقابلها نفس الأهداف ولكن بصيغة واضحة ومحددة:

أهداف غير محددة وغير واضحة		أهداف محددة وواضحة
تحقيق نمو فى الخدمات	←	زيادة فى الخدمات بنسبة ١٠٪
تحقيق مطالب السكان بخصوص خدمات المياه	←	تزويد المناطق رقم (١و٢و٣) بالمياه بواسطة شبكات مؤقته.
تنويع المنتجات	←	نصب وتشغيل خط انتاج جديد لتجميع الشاحنات
تقديم أفضل الخدمات	←	تبسيط اجراءات المعاملات
النهوض بمستوى أداء العاملين	←	تدريب (٥٠) من العاملين فى معهد الادارة والمعاهد الفنية وابتعاث عشرة الى الخارج للتخصص.
اللحاق بالركب التكنولوجي	←	استبدال معدات الانتاج الحالية.
تعزيز مكانة وسمعة المنظمة	←	تعريف عملاء المنظمة بنشاطاتها وانجازاتها.

الادارة بالأهداف:

وهي طريقة لرفع كفاءة الأداء فى المنظمة من خلال وضع أهداف محددة وواضحة لكافة وحدات المنظمة والعاملين، و يصفها همبل (١٩٧٣) بأنها «نظام يساعد فى التوفيق بين أهداف المنظمة وحاجة المديرين الى الانجاز وتطوير الذات»[١٠] وهى باختصار اتفاق سنوى (أو لفترة أقل) بين رئيس وكل من مرؤوسيه حول واجبات ومسئوليات المرؤوس والانجازات التى يجب أن يحققها، والشروط التى يجب أن يلتزم بها، وتتم هذه الاتفاقات عند كل مستويات التنظيم ابتداء من القمة الى القاعدة، وهناك عدد من الخطوات المتبعة فى تطبيق طريقة الادارة بالأهداف وهى كالتالى:[١١]

١ - تضع الادارة العليا أهدافاً طويلة المدى.
٢ - فى اطار الأهداف طويلة المدى تضع الادارات المرتبطة بالادارة العليا أهدافاً قصيرة المدى وتعرضها على الادارة العليا.
٣ - تراجع الادارة العليا أهداف الادارات المرتبطة بها مع مديرى هذه الادارات للتوصل الى اتفاق حول هذه الأهداف، و يفضل أن تكون الأهداف كمية.
٤ - يتم الاتفاق بين الادارة العليا وكل من الادارات المرتبطة بها حول أهداف الأخيرة، والانجازات المطلوب تحقيقها وما تحتاجه من موارد وامكانات.
٥ - تجرى مثل هذه الاتفاقيات بين كل رئيس ومرؤوس حتى المستوى الأدنى على التنظيم.
٦ - يقوم كل مرؤوس باعداد تقارير متابعة عن مراحل الانجاز حسب الاتفاق.
٧ - تتم مراجعة وتقييم أداء المرؤوسين عند نهاية مدة الاتفاق.
٨ - تتم مراجعة أداء المنظمة ككل.

يتضح من هذه الخطوات ان هذه الطريقة تتطلب مشاركة كافة العاملين فى المنظمة لوضع أهداف محددة لكل مستوى ولكل فرد على التنظيم، بالاضافة الى تأثيراتها

الايجابية على رضا العاملين، فان هذه الطريقة تتيح للافراد العاملين درجة أكبر من المرونة فى أداء واجباتهم، وتفيد التقارير عن تجارب الشركات والمنظمات المختلفة فى تطبيق الادارة بالأهداف بحصولها على فوائد جمة منها، ومن أهم هذه الفوائد وضع أهداف محددة وواضحة لكافة الوحدات والعاملين وكذلك وضع معايير دقيقة لقياس الأداء، كما أن التزام العاملين بتحقيق هذه الأهداف يكون قوياً لأنهم شاركوا أصلاً فى تحديدها، وتوفر هذه الطريقة للادارة معلومات أفضل عن الصعوبات والمشكلات التى تؤثر على أداء العاملين مما يسهل عليها ايجاد الحلول لها ووضع البرامج لتطوير المنظمة وأداء العاملين، كما أنها تتيح للعاملين الطموحين والنشيطين الفرص لممارسة قدراتهم ومهاراتهم وتحمل المسئوليات الاضافية.

ولكن تطبيق هذه الطريقة لا يخلو من المشكلات والصعوبات، فتكاليفها عادة ما تكون باهظة، كما أنه ليس من السهل وضع أهداف محددة لكل وحدة تنظيمية، ولكل موظف، فذلك يتطلب الاتفاق بين عدة وحدات وعدة موظفين يشاركون فى تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعنى أيضاً أن تقييم الأداء وتحديد المسئولية سيكون صعبا.

التنبؤات حول المستقبل

قبل أن تطمئن الادارة الى أن اهدافها واقعية، ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع اتجاهات المستقبل، وما يخبئه لها من أحداث وظواهر، قد يكون لها تأثير على أهدافها وخططها، فالخطط ما هى الا قرارات بخصوص المستقبل، وحتى تكون هذه القرارات موضوعية وعملية، فمن الضرورى أن تضع الادارة توقعاتها حول المستقبل، فالمنظمة الحكومية أو الخاصة التى تعد خططها على أساس أن كل شىء سيستمر على ما هو عليه فى الوقت الحاضر، ستفاجأ بأشياء كثيرة لأن التغيير أصبح سمة من سمات عصرنا الحالي.

اذن ـ بدون تنبؤات ـ تضمحل فائدة التخطيط لأن التنبؤ كما يعرفه ثومبسون (١٩٦٢) هو «محاولة لاكتشاف مسار الأحداث الأكثر احتمالا .. أما التخطيط فهو وضع القرارات بخصوص هذه الاحتمالات» وقد يقول بعض المديرين بأن البيئة التى يعملون فيها مضطربة متغيرة بحيث يصعب ـ ان لم يستحيل ـ التنبؤ باتجاهاتها ، وهذا السبب غير كاف وغير مقنع لأن المنظمة تواجه وضعاً صعباً بسبب طبيعة البيئة و بدون تنبؤات (و بالتالي بدون تخطيط جيد) سيزداد وضعها سوءاً ، وكما يؤكد وارن (١٩٦٦) فان المنظمة الأقل قدرة على التنبؤ بالمستقبل أو التأثير عليه ، هى الأكثر حاجة الى التخطيط ، فبدون تخطيط لن تستطيع المنظمة الصمود طو يلا وسط اضطراب البيئة ، وقد اتضح من دراسة عدد من الشركات التجارية الحكومية فى احدى الدول العربية ، أن عدم اهتمام اداراتها بوضع التنبؤات حول الطلب على بضاعتها ، كان سبباً رئيسياً وراء انخفاض فعاليتها ، فقد فشلت فى توفير كميات كافية من البضائع التى تحتكرها مما أدى الى زيادة التذبذب فى الطلب على بضائعها .

تحتاج ادارة المنظمة الى وضع التنبؤات حول جوانب كثيرة ومؤثرة على خططها ونشاطاتها مثل الظروف السياسية والاقتصادية وسوق العمالة والمنافسة ، فقبل أن تخطط ادارة المنظمة التوسع فى الانتاج أو تقديم الخدمات ، يجب أن تضع توقعاتها حول الوضع الاقتصادى ، فهل سيستمر الازدهار الاقتصادى الحالي أم سيختفى تدريجياً ليحل محله انكماش اقتصادى ؟ وعلى أساس ذلك تقوم الادارة بالتنبؤ بحجم الطلب على انتاجها أو خدماتها فى المستقبل . ومن المعروف أن فتح مدارس جديدة يعتمد على الطلب على خدمات التعليم وتوفر المدرسين وعوامل أخرى ، لذا يجب ان تقوم ادارة التعليم بوضع تنبؤاتها حول هذه العوامل قبل التخطيط لفتح مدارس جديدة .

توجد طرق مختلفة لوضع التنبؤات تتراوح من مجرد وضع تخمينات غير مدروسة الى طرق احصائية معقدة ، وتستند أغلب هذه الطرق الى افتراض أن المستقبل هو امتداد

للحاضر والماضي مع وجود مجال للتشتت حول هذا الامتداد، فاذا كان الطلب على خدمات المياه قد ازداد فى السنوات العشر الماضية بنسبة (١٠٪) سنويا فان الاحتمال قوى لزيادة الطلب على خدمات المياه بنسبة مقاربة فى السنة القادمة، أو حتى السنوات الخمس القادمة، ولكن لو تبين للادارة وجود عوامل أخرى قد تؤثر على هذه النسبة، فان عليها أن تأخذ ذلك فى الاعتبار، فمثلا لو صدر قرار بعدم الموافقة على مخططات التطوير العمرانية الجديدة لفترة خمس سنوات، فمن المحتمل جدا أن تنخفض هذه النسبة، ومن الواضح أن التوصل الى هذه النسبة أو اية تنبؤات يتطلب معلومات.

ويمكن استعمال طريقة «دلفى» فى وضع التنبؤات حول الظواهر والأحداث التى لا تتوفر عنها معلومات تسمح باستخدام طرق احصائية أو رياضية مثل السلاسل الزمنية والانحدار الخطي وحسابات الاحتمالات، وتتطلب هذه الطريقة مشاركة مجموعة من الخبراء وبالامكان الاستعانة بعدد من المديرين فى المنظمة أو متخصصين من جهات مختلفة، وبعد أن تتأكد الادارة من استعدادهم للمشاركة، تقوم بتوزيع استبيان خاص عليهم يشتمل على عدد من الأسئلة حول توقعاتهم بخصوص الأمور التى تهم الادارة، وبعد أن تحصل على اجاباتهم تقوم الادارة بتجميعها وتنسيقها فى جدول أو تقرير موحد وترسله الى المشاركين للحصول على رأيهم فيه وتتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل الى تنبؤات مشتركة حول هذه الأمور.

الاستراتيجيات والسياسات

ترتبط الاستراتيجيات بالأهداف، وكما عرفنا سابقا فان لكل منظمة أهدافاً عامة، كما أن لها اهدافاً محددة (أو مرامي) لفترة معينة، والاستراتيجية هى الطريق الموصل بين الاهداف المحددة والأهداف العامة، وتقوم الادارة باختيار الاستراتيجية المناسبة وتغييرها أو تعديلها وفقا لظروف البيئة وامكانات المنظمة، وكذلك فكر واتجاهات الادارة نفسها، فمثلا تستطيع وزارة الصناعة تحقيق التنمية الصناعية التى

هى هدفها العام من خلال أى من الاستراتيجيات التالية: تشجيع الاستثمار الخاص فى صناعات محلية، أو تنفيذ وادارة المشاريع الصناعية بصورة مباشرة، أو مزيج من هاتين الاستراتيجيتين كما أن ادارة شركة صناعية قد ترى أن زيادة الأرباح سيتحقق من خلال اتباع استراتيجية تنويع المنتجات (انتاج معداد ثقيلة اضافة الى السيارات مثلا) أو استراتيجية تسويق منتجاتها بنفسها.

وتختلف السياسة عن الاستراتيجية، فالسياسة كما يعرفها لونجينكر (١٩٦٤) هي «وسيلة لوضع قيود أو حدود على العمل الادارى»[١٤]، و يعرفها مون (١٩٨٢) بأنها «طرق عمل يتبعها المديرون فى تحقيق الأهداف»[١٥]، و يعرفها لي بريتون وهننج (١٩٦١) بوضوح أكبر، بأنها «ارشادات عامة لعمليات اتخاذ القرار تهدف الى توجيه هذه القرارات بحيث يتم تحقيق أعلى نسبة من الأهداف[١٦]. و بالاضافة الى السياسات العامة التى تقرها الادارة لكل المنظمة، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالانتاج والتسويق وشئون العاملين، وغيرها من نشاطات المنظمة، فمثلا قد تتبنى ادارة بنك زراعي سياسة عامة وهي اقراض المشاريع المتوسطة والصغيرة فقط ومن الواضح أن السياسة تتيح للعاملين بها مجالا للاختيار، وهي تختلف عن القاعدة التى تفرض اجراءاً أو سلوكاً محدداً.

وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)

بعد تحديد وشرح الأهداف يطلب من الادارات المختصة اقتراح البرامج والمشاريع التى تحقق هذه الأهداف، والذى يحدث هنا هو أن أهداف الخطة تترجم الى أهداف مفصلة، و يعد لكل هدف منها برنامج يتكون من عدد من المشاريع أو النشاطات و ينصح باعداد عدة بدائل من البرامج والمشاريع ليتسنى للادارة العليا اختيار أفضل البدائل.

ففي مجال التنمية الزراعية مثلاً قد يوضع برنامج لاستصلاح الأراضي وآخر لادخال الميكنة وهكذا، وقد يشتمل برنامج استصلاح الأراضي على عدد من مشاريع الرى والبزل وايقاف المد الصحراوى والارشاد الزراعي، كما أن برنامجاً لتطوير القوى العاملة فى احدى الوزارات، قد يتضمن نشاطات التدريب الادارى والتدريب المهنى والابتعاث، اذن يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من المشاريع أو النشاطات المتجانسة التى تتكامل نتائجها فى تحقيق هدف مشترك.

و يتطلب اعداد البرامج والمشاريع دراسات ومعلومات عن الموارد المالية والبشرية والمواد الأولية، فقبل أن تتحول فكرة انتاج السيارات الى مشروع انشاء مصنع للسيارات يجب أن يحصل المخططون على اجابات محددة على عدد من الاسئلة مثل:

- كيف سيتم توفير المواد الأولية للمشروع؟
- من أين سنأتي بالتكنولوجيا اللازمة؟
- ما هي طاقة الانتاج للمدى القصير والمدى الطويل؟
- ما هي أنواع السيارات التى يراد انتاجها؟
- كم سيكلف المشروع؟ وكم ستبلغ أرباحه؟

ان أول وأهم نتيجة يراد التوصل اليها من جمع وتحليل هذه المعلومات، هي تقييم جدوى هذا المشروع، أى هل أن الفوائد المتوقع حصولها من المشروع تفوق أم تقل عن تكاليفه، فلو كانت التكاليف تزيد على الفوائد، فليس هناك جدوى من انشاء المشروع، آنذاك سينصرف المخططون الى دراسة مشاريع أخرى، أما اذا كانت الفوائد تزيد على التكاليف فان المشروع يكون مجديا، ويمكن اضافته الى قائمة مشاريع برنامج معين أو كمشروع بديل للاختيار بينه و بين مشاريع أخرى.

اختيار أفضل البدائل

كلما توفرت دراسات ومعلومات مفصلة عن البرامج والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل البرامج والمشاريع أفضل وأسهل، فالاختيار سيتم على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، واذا استطاع المخططون أن يقدموا الى واضعي القرارات مقارنة بين البرامج والمشاريع تبين الدرجة التى يحقق بها كل بديل الاستراتيجيات والأهداف المعتمدة، فان عملية الاختيار بينها ستكون أسهل.

اعداد الخطة واقرارها

بعد أن يتم اختيار البرامج والمشاريع تكون الوحدات الأساسية لاعداد الخطة قد تهيأت، و بالامكان البدء بالمرحلة التالية، وهي تنسيق هذه البرامج والمشاريع فى خطة موحدة، تشتمل على توزيع للبرامج والمشاريع فى جدول زمني لفترة الخطة، وهكذا ستبين الخطة المشاريع التى سيبدأ تنفيذها مع بداية تنفيذ الخطة والمشاريع التى سيؤجل تنفيذها حتى موعد لاحق ضمن فترة الخطة وفقا لحسابات الموارد والاعتبارات الأخرى، والتوزيع الزمني ضرورى لأن الامكانات والموارد لا تسمح بالبدأ فى تنفيذ المشاريع فى وقت واحد كما أن بعض المشاريع مترابطة بحيث يجب أن يكون هناك توافق زمني بين مواعيد انجازها، و يأخذ هذا فى الاعتبار عند تحديد مواعيد البدء بتنفيذها.

يجب أن تكون هناك معلومات ودراسات كافية لاسناد كل قرار رئيسي وثانوى فى الخطة وذلك ليتسنى للادارة والمخططين الدفاع عن الخطة واقناع الجهة صاحبة السلطة باقرار الخطة، وقبل أن تقدم الادارة خطتها للاقرار يجب أن تقوم بمناقشتها تفصيليا مع المخططين لأنها هي التى ستوجه لها الأسئلة، وتجيب عليها عند مناقشة الخطة لاقرارها.

تعديل الخطة

قد يتساءل البعض لماذا لا نعتبر التخطيط مكتملا عند اعداد واقرار الخطة ولماذا يستمر التخطيط أثناء عملية التنفيذ؟ والجواب على ذلك سهل فالتخطيط مهما كان جيداً ومهما كان المخططون بارعين، فلا يمكن وضع خطة صحيحة تماماً ويمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق، لأن التخطيط - كما نعرف - يتعلق بالمستقبل، والذى لا نستطيع توقع ما سيحدث فيه بثقة تامة، فعلى الأغلب ستبرز أحداث غير متوقعة أو سيظهر بأن التوقعات التى بنيت عليها الخطة لم تكن دقيقة تماماً، ولا يجوز للادارة فى هذه الحالة أن تستمر بتنفيذ الخطة، وكأن شيئا لم يحدث، بل عليها أن تختار بين التدخل فى الموقف للتأثير على الظرف غير المتوقع، أو تعديل الخطة بحيث تتلاءم مع هذا الظرف، وما دام احتمال تعديل الخطة موجوداً فان التخطيط يبقى مستمراً.

وللادارة دور رئيسى فى هذه المرحلة أيضاً، فمن الضرورى متابعة الظروف والعوامل المؤثرة فى خطة المنظمة ورصد التغييرات واتجاهاتها لمعرفة فيما اذا كانت التنبؤات مطابقة أم لا، فاذا لم تكن مطابقة فان على الادارة أن تعمل على تعديل الخطة فى الوقت المناسب وقبل أن يفوت الأوان و يستدعى ذلك اجراء تعديل جذرى فى الخطة، أو حتى استبدالها بخطة جديدة، وهذا لا يكون سهلاً الا اذا كانت الخطة مرنة، ويحدد لي بريستون وهننج (١٩٦١) ثلاث مؤشرات للمرونة هى: سهولة الغاء الخطة بدون تحمل خسارة كبيرة، وسهولة تأجيل تنفيذ الخطة بعد أن يكون قد بدأ تنفيذها، وسهولة تعديل الخطة.[١٧]

مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة

ان كل خطة تعدها الادارة يجب أن تكون أفضل من خططها السابقة، أحيانا لا يتحقق هذا لأسباب خارجة عن سيطرة الادارة، ولكن بشكل عام، يجب أن تستفيد

الادارة من تجاربها السابقة فى التخطيط ، بحيث تتفادى تكرار الأخطاء السابقة ، وتقوم باستخلاص الدروس والعبر من خلال مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ كل خطة ، وسيبين ذلك أن كان الأهداف قد تحققت أم لا ، ولماذا ، وستكشف الاجابات عن عيوب ونواقص التخطيط .

مدة الخطة

توضع الخطط لمدد زمنية مختلفة ، فهناك خطط سنوية وخطط لثلاث سنوات أو خمس سنوات ، وقد تمتد الخطة الى عشرين سنة أو أكثر ، وفى الأجهزة الادارية لبعض الدول التى تضع خططا شاملة لمدد محددة مثل خمس سنوات وسنة واحدة ، نجد أن الوزارات والمنظمات التى تتكون منها هذه الأجهزة تعد خططاً لمدد مماثلة ، ولا توجد قاعدة ثابتة تفرض مدة محددة للخطط مثل : خمس سنوات كما هو متبع تقليدياً فى أغلب الأجهزة الحكومية للدول النامية ، وترتبط مدة الخطة بأهداف ومجال نشاط المنظمة وظروف التخطيط ، فاذا كان احتياطي النفط أو غيره من مصادر الطاقة أو الموارد الأولية الرئيسية لدولة ما ستستنفد فى غضون خمسين سنة ، فان هذا يدعو الى وضع خطة لاستخراج هذه الموارد لهذه المدة ، واذا كان احلال عمالة محلية محل العمالة الوافدة هدفاً طويل الأمد ، فان الخطة التى توضع لتحقيق هذا الهدف ستكون طويلة الأمد .

كلما امتدت فترة الخطة كلما أصبح التخطيط أقل تفصيلاً ، فالمخطط لا يستطيع أن يضع قرارات محددة لفترة زمنية بعيدة فى المستقبل ، لأنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل البعيد بدرجة عالية من الثقة ، فهو قد يكون واثقا من توقعاته حول ظروف المنظمة فى السنة القادمة ، ولكن هذه الثقة تبدأ بالانخفاض للسنوات التى تليها ، وهكذا يمكن أن تكون للمنظمة خطة عامة لمدة عشرين سنة وخطة أخرى أكثر تفصيلا لمدة خمس سنوات ، وخطة سنوية مفصلة بدرجة أكبر .

أنواع الخطط

قد يستدل من وصف عملية التخطيط المعروضة فى هذا الفصل بأن هناك خطة واحدة للمنظمة، و بالطبع يجب أن تكون هناك خطة شاملة لكل المنظمة، لكن لا يمنع هذا من اعداد خطط أخرى أقل شمولية، فقد يوجد فى المنظمة الواحدة عدة نشاطات رئيسية أو قطاعات يوضع لكل واحدة منها خطة قطاعية، ففي شركة للصناعات الكهربائية قد توضع خطة لانتاج المولدات، وأخرى لانتاج المحولات الكهربائية، وفي منظمة للانتاج النباتى والحيواني من الممكن أن تكون هناك خطة لانتاج المحاصيل الحقلية، وخطة للانتاج الحيوانى بالاضافة الى الخطة الشاملة التى توجد التنسيق والتكامل بين الخطط القطاعية.

وأثناء عملية التخطيط تقوم كل ادارة رئيسية باعداد خطة لنشاطها، فتقوم ادارة التسويق بوضع خطة التسويق، وادارة شئون العاملين بوضع خطة القوى العاملة، وادارة العلاقات العامة بوضع خطة العلاقات العامة، ثم يتم توحيد هذه الخطط فى خطة واحدة، وتسمى هذه الخطط بالخطط الفرعية لأنها فروع من الخطة العامة للمنظمة، فخطة القوى العاملة ليست منفصلة أو مستقلة عن خطط النشاطات الأخرى لأن الهدف العام لهذه الخطة هو توفير احتياجات هذه النشاطات من القوى العاملة، والتى يتم تقديرها على أساس أهداف وخطط النشاطات.

من يخطط ؟

يعتبر التخطيط مهمة أساسية من مهام الادارة، وتبرز هذه المهمة على قائمة مهام الادارة، مهما كان مستواها التنظيمي، فالمدير هو المسئول عن اعداد خطة الوحدة التى يديرها، وهو المسئول أيضا عن جودة هذه الخطة، ولكن هذا لايمنع من الاستعانة بالتخصصين لاعداد الدراسات وجمع المعلومات اللازمة للتخطيط، ولهذا الغرض فقد يعين المدير مستشاراً تخطيطياً، يقدم له المعونة الفنية، أو قد ينشيء وحدة تخطيطية صغيرة

أو كبيرة وفقا لاحتياجات الادارة وحجم التنظيم ، يعمل فيها عدد من التخصصيين فى التخطيط والتحليل الاقتصادى ودراسة الجدوى واستعمال الوسائل الكمية والاحصائية وهذا ما يفضله ميس (١٩٦٥)،[١٨] وتقوم هذه الوحدة بثلاثة نشاطات رئيسية هي : اعداد الدراسات الفنية التخصصية للمساعدة فى عمليات التخطيط ، جمع المعلومات اللازمة لوضع القرارات الخاصة بالخطط ، وتقديم المشورة الفنية للوحدات الادارية الأخرى فى المنظمة بخصوص التخطيط ، وفي ممارستها لنشاطاتها تقوم وحدة التخطيط بدور استشارى بحت ، أما اختيار المشاريع والموافقة على الخطط فيبقى من اختصاص الادارة .

وحتى يتسنى لجميع وحدات المنظمة الاستفادة من خدمات وحدة التخطيط ، يتم عادة ربط هذه الوحدة تنظيمياً ، بالادارة العليا للمنظمة المتمثلة بالوزير ، أو وكيل الوزارة أو المدير العام ، ومن الضرورى أن تقدم الادارة العليا لوحدة التخطيط الدعم والمساعدة لتمكينها من أداء مهامها والتغلب على مقاومة التخطيط التى قد تظهر بين وحدات المنظمة ، ويحذر ميس (١٩٦٥) من استعمال وحدة التخطيط كمنفى للموظفين العاجزين والمغضوب عليهم ، لأن هذا سيؤدى حتما الى فشل التخطيط .[١٩]

المشاركة فى التخطيط

يتضح من وصف مراحل التخطيط فى هذا الفصل أن ادارة المنظمة بكافة مستوياتها ابتداء من الادارة العليا ، ونزولا الى الادارة الاشرافية ، تشارك فى عملية التخطيط ، فالادارة العليا تقترح أهداف الخطة (وقد تعتمدها أيضا) وتقوم بشرحها وتوضيحها ، بينما تقوم الادارة الوسطى بتحديد الأهداف الفرعية ، واقتراح برامج ومشاريع ونشاطات الخطة ، كما أن للادارة الاشرافية دوراً مهماً فى اعداد هذه البرامج والمشاريع . ان هذه المشاركة ضرورية لأن الادارة العليا ومستشاريها التخطيطيين لا

يستطيعون وحدهم التفكير نيابة عن ادارات المنظمة المختلفة ، كما انهم لا يستطيعون وحدهم التوصل الى حلول مناسبة لمشكلات المنظمة والأفكار الخلاقة اللازمة للتطوير، فالادارات الوسطى والاشرافية هى التى لديها المعلومات والخبرة الميدانية التى على أساسها توضع البرامج والمشاريع ، وهى أدرى من غيرها بما يناسب المواقف التى تعايشها ، والظروف المحيطة بها مما يجعل أفكارها ومقترحاتها مجدية وواقعية ، ولو انفردت الادارة العليا بالتخطيط فانها لن تتمكن من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لدى الادارات الأدنى ، وستضيع عليها فرصة الاستفادة من الخبرات الفنية والميدانية فى هذه الادارات ، اذن فالدعوة الى المشاركة فى التخطيط تستند الى مبرر فني بالدرجة الأولى ، ويمكن توسيع دائرة المشاركة لتشمل - ليس فقط المديرين على اختلاف مستوياتهم ، وانما ايضا - العاملين فى المنظمة وخاصة الذين لديهم المعرفة والخبرة المناسبة للاسهام فى عملية التخطيط .

ان التأثيرات الايجابية للمشاركة فى التخطيط ، لا تقتصر على تحسين كفاءة عمليات التخطيط ، بل تمتد أيضا الى مرحلة التنفيذ ، فالمدير أو الموظف الذى تتاح له فرصة المشاركة فى التخطيط ، سينظر الى الخطة على أنها «خطته» حتى لو كانت مساهمته فى اعدادها محدودة ، أو لم يأخذ بمقترحاته ، وهذا سيجعله يشعر بأنه ليس مجرد أداة تنفيذ ، وان له دوراً مهماً يؤديه ، مما يزيد من رضائه عن العمل ، كما أن هذا المدير أو الموظف سيكون أكثر حرصا على حسن تنفيذ الخطة التى شارك فى وضعها ، وسيبذل جهدا صادقا فى تنفيذها و يسعى مخلصا الى تحقيق أهدافها .

من البديهي أن تكون هناك حدود للمشاركة ، فلا يمكن بحكم الواقع أن يشارك الجميع بدرجة واحدة ، فالبعض يستطيع أن يساهم بشكل أفضل وأكثر فائدة من غيرهم ، كما أن الوقت محدود ولابد للادارة من الالتزام بمواعيد اعداد وتسليم الخطة . لذا عليها أن تختار العاملين الذين ستستعين بهم فى اعداد الخطة .

التخطيط والميزانية

تشتمل الميزانية على تقديرات بايرادات ومصروفات المنظمة، المتوقعة لفترة محددة، وعادة ما تكون سنة واحدة، وهناك أنواع مختلفة من الميزانيات. وتقتصر الميزانيات التقليدية على الايرادات والمصروفات الاعتيادية للمنظمة، بينما توضع المصروفات الاستثمارية فى خطة، وتتجه النماذج الحديثة للميزانية الى توحيد الخطة والميزانية بحيث تكون الميزانية خطة المنظمة السنوية، وفى ميزانية البنود التقليدية تصنف المصروفات على أساس الجهات المخصصة لها (وزارات، مؤسسات، مصالح، وادارات) ونوع المصروفات (رواتب واجور ومكافأت وتشغيل وصيانة) وتعتبر ميزانية البنود مناسبة لأغراض المحاسبة والرقابة الا أنها لا تبين البرامج التى سيجرى تنفيذها، والأهداف التى يراد تحقيقها لذا لا تعتبر مناسبة لأغراض البرمجة والتخطيط، وتعد ميزانية البنود عادة على أساس ميزانية السنة السابقة مع تعديل بسيط مثل زيادة (٥٪) على الايرادات والمصروفات بدون دراسة وتحليل للاحتياجات الفعلية والظروف المتغيرة.

وقد ظهرت أنواع جديدة من الميزانيات مثل ميزانية الأداء وميزانية البرامج وميزانية قاعدة الصفر، وتركز ميزانية الأداء على النتائج المراد تحقيقها، حيث تبين الميزانية الأهداف ومراحل الانجاز والتكاليف، وكذلك معايير الأداء، وتقترب ميزانية البرامج من الخطة فى كونها تعتمد البرامج كوحدة نشاط، وتتطلب وضع بدائل برامج وتقييمها قبل اختيار أفضلها، وتمتاز ميزانية قاعدة الصفر فى فرضها اعادة النظر بكافة نشاطات المنظمة بما فيها النشاطات الحالية المستمرة منذ زمن لاتخاذ القرار المناسب بشأنها، فاما الاستمرار بها بنفس المستوى، أو بزيادة أو بنقصان، أو حتى بالغاء النشاط غير المجدى.

صنع القرار

يعرف المدير أحيانا بأنه الشخص الذى يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه فى الواقع عن اغلبية العاملين من التنفيذيين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات، و يعتبر بعض المختصين اتخاذ القرارات، المهمة الرئيسية للمدير، وذلك لأن التخطيط والتنظيم والرقابة ـ وهي المهام الادارية الرئيسية الاخرى ـ ما هي فى جوهرها الا عمليات صنع قرار، فالمدير الذى يخطط و ينظم و يراقب يتخذ القرارات فى الوقت ذاته وهكذا فانه يقضي أغلب وقت دوامه يوميا فى اتخاذ قرارات أو فى التحضير لذلك، وهو يجرى الا تصالات و يعقد الاجتماعات و يطلع على التقارير للحصول على المعلومات والأفكار والمقترحات التى تساعده فى اتخاذ القرارات، و باختصار فان المشكلات لا تزول بفعل المناقشات والأهداف لا تتحقق بالتمنيات، فلابد من وضع قرارات وهذا هو عمل الادارة.

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين بدائل للتوصل الى اختيار البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين، و يلاحظ وجود تشابه كبير بين عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط، ففي الحالتين يوضع عدد من البدائل، و يتم اختيار أفضل البدائل من بينها، الذى يعتمد ضمن الخطة أو كقرار.

أنواع القرارات

توضع داخل المنظمة أنواع مختلفة من القرارات، ويمكن تصنيفها حسب موضاعاتها الى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف وقرارات مالية وقرارات تنظيمية وقرارات خاصة بشئون الأفراد العاملين، و بشكل عام تصنف القرارات الى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة على أساس درجة الاختيار المتاحة فى القرار (سايمون، ١٩٦٠) اذا توصف القرارات التى يكون مجال الاختيار فيها ضيقاً ومحدوداً، بأنها

مبرمجة، أما القرارات التى يكون مجال الاختيار فيها واسعاً نسبياً فتسمى قرارات غير مبرمجة،[٢٠] والقرارات المبرمجة لا تكلف واضعيها جهداً كبيراً فى جمع المعلومات ووضع البدائل والاختيار بينها، لأن القرار يتخذ على أساس سياسات وقواعد محددة، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أتوماتيكياً، مثلا عندما تنخفض درجة الحرارة الى مستوى معين يشتغل جهاز التبريد، ويمكن برمجة هذه القرارات آلياً بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشرى، و يكثر هذا النوع من القرارات عند المستو يات الأدنى على التنظيم.

أما القرارات غير المبرمجة فيتطلب صنعها جهدا أكبر لأن الاختيار أصعب. فالبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها، و بشكل عام كلما اقتربنا من قمة الهيكل التنظيمي كلما أصبحت القرارات غير مبرمجة، وتكون القرارات غير مبرمجة اذا لم تكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكم عملية اتخاذ القرار، وفى هذه الحالة لا يجد المدير ما يعتمد عليه سوى المعلومات المتوفرة ومهارته فى صنع القرار.

و يسمى القرار المبرمج أيضا، بالقرار الروتيني لأنه عادة ما يكون متكرراً وطريقة وضعه محددة وواضحة و بالامكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة، ولا يواجه المدير فى اتخاذه مخاطرة كبيرة، وعلى العكس من ذلك فان القرارات غير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة، ولا يكون المدير واثقاً بدرجة عالية من القرار الذى يتخذه لذا فان درجة المخاطرة تكون عالية نسبيا، ومثل هذه القرارات التى تضعها الادارة العليا هى التى ترسم اتجاه مسيرة المنظمة وقد تؤدى بها الى النجاح أو الفشل ولكن عددها قليل، فقد وجد مردك وروس (١٩٧١) بأن (٩٠٪) من قرارات المديرين فى شركات الأعمال الخاصة، هي روتينية متكررة.[٢١]

خطوات صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات وتختلف مصادر الموضوع حول عدد هذه الخطوات الا أنها تتفق حول ماهيتها ويمكن حصر هذه الخطوات فيما يلي :

١ - الاحساس بالمسألة .

٢ - تحديد المسألة وتعريفها بشكل جيد .

٣ - جمع المعلومات اللازمة .

٤ - تحديد بدائل العمل أو القرار .

٥ - المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها .

٦ - اتخاذ القرار .

تبدأ عملية صنع القرار بالاحساس بوجود مسألة ما تتطلب تصرفاً أو اجراءاً أو حلاً ، وقد تكون هذه المسألة انخفاضا فى مستوى الخزين أو تعيين موظف جديد ، أو فى كثرة غياب أحد الموظفين ، أو فى انخفاض أداء المنظمة بشكل عام ، و يتعرف المدير المختص على وجود هذه المسائل بطرق مختلفة ، فقد يجد اشارة الى ذلك فى معلومات وتقارير تصله من مرؤوسيه أو من زملائه ، فقد يرد فى تقرير المخازن أن خزين مادة معينة قد انخفض الى مستوى يتطلب شراء كمية اضافية ، وفي كثير من الأحيان لا تكون مهمة التعرف على المسألة بهذه السهولة ، فقد يتطلب ذلك من المدير متابعة دقيقة لما يجرى داخل المنظمة أو الوحدة التى يديرها ، فتقرير المخازن قد لا يتضمن سوى بيانات عن مستوى الخزين للشهر الحالي مقارنة بعدد من الأشهر الماضية ، وعلى المدير فى هذه الحالة أن يراجع البيانات لتحديد ما اذا كان هناك نقص فى خزين بعض المواد ، وربما تطلب الأمر الاتصال بعدة جهات قبل التوصل الى اجابة على السؤال التالي : هل توجد هنا مسألة أو مشكلة تتطلب اجراءاً أو حلاً وما هي هذه المسألة أو المشكلة ؟

عندما يتأكد المدير من وجود مسألة تحتاج الى قرار فان الخطوة التالية هي تعريف وتحديد المسألة ، و يؤكد اكوف (١٩٥٣) أن المسألة المعرفة بشكل جيد هي نصف

محلوله،[٢٢] كما لاحظ بيرلسون وشتاينر (١٩٦٤) أن المخترعين والمبدعين يقضون وقتاً أطول فى تحديد وتحليل المشكلة، ونتيجة لهذه المرحلة سيتأكد المدير من طبيعة المسألة، ويحدد جوانبها، وربما يضع بعض الفرضيات حول العوامل أو الأسباب التى أدت الى نشوئها، وهذا سيساعد فى وضع بدائل أو حلول مناسبة، فالمسألة قد تبدو للمدير ظاهريا، أنها مجرد انخفاض فى مستوى الخزين واذا لم يكترث المدير بتقصي وتحديد هذه المسألة فانه قد ينتقل الى الخطوات التالية وهي: وضع البدائل والمفاضلة بينها، ثم وضع القرار (الحل)، ولكن هذا الحل أو العلاج سيكون سطحيا وذا تأثير فى المدى القصير فقط اذا لم يكن تشخيص المدير للمسألة دقيقا، فانخفاض الخزين قد يكون مظهرا من مظاهر مشكلة أكثر عمقاً وأشد تأثيراً، فقد يتبين من التحليل أن هذه الظاهرة قد تكررت فى الأشهر الستة الماضية، وأن نسب استهلاك هذه المادة عالية جداً، وأن السبب الحقيقي لذلك يكمن فى العمليات الانتاجية.

و بالنسبة لكثيرمن المديرين قد تبدو ظاهرة الغياب المتكرر لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج الى تقصي وتحديد، وان سببها هو قلة انضباط الموظف وان الحل هو تطبيق العقاب المناسب للحد منها أو ايقافها، و بدون شك فان هذا التحليل السطحي المستعجل للظواهر السلوكية فى المنظمة، هو واحد من أسباب انخفاض أداء ورضا الكثير من العاملين - والنتيجة تكون تفاقم المشكلة بدلا من حلها، فالغياب المتكرر قد يكون مظهراً أو نتيجة لمشكلة أكثر حدة وهي عدم انسجام الموظف مع زملائه فى العمل أو مع رئيسه المباشر، وان الموظف يتغيب لتفادى المواقف الصعبة التى تواجهه فى العمل، واذا أراد المدير الاحتفاظ بهذا الموظف وغيره من الموظفين الذين يواجهون مشكلات مشابهة، فان عليه - قبل الاسراع بوضع الحلول واتخاذ القرارات - أن يجيب على السؤال التالي: ما هي المسألة أو المشكلة الحقيقية؟

الآن و بعد ان اتضحت أهمية تشخيص أو تحديد المسألة فلابد من الاتفاق مع أكوف فى تأكيده على هذه الخطوة، وحتى يؤدى المدير هذه المرحلة من عملية صنع

القرار، يحتاج الى معلومات، كما سيحتاجها أيضا فى الخطوة التالية، وهي وضع البدائل، وهي أساسية وضرورية لكافة خطوات عملية صنع القرار.

يعتمد عدد البدائل التى يتم وضعها على عوامل عديدة منها طبيعة المسألة والجهد الذى يبذل فى البحث عن هذه البدائل، فعندما واجهت رئيس بلدية كبيرة فى احدى الدول العربية مشكلة صعوبة الحصول على كميات كافية من مادة الأسفلت، وضع أمامه عدة بدائل لحل هذه المشكلة وهي: تخصيص انتاج بعض المعامل الحكومية والخاصة لسد احتياجات البلدية أو انشاء معامل خاصة بالبلدية، أو تأجيل تنفيذ بعض مشاريع الطرق، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني، و بالطبع فكلما ازداد عدد البدائل كلما تحسن احتمال وضع قرار أفضل ولكن وضع هذه البدائل لا يتم بسهولة و بدون تكاليف.

يتطلب اختيار أفضل البدائل من بين البدائل الممكنة اجراء مفاضلة بينها، وهذه هى الخطوة التالية فى عملية صنع القرار، وتتم المفاضلة على أساس فوائد وتكاليف كل بديل، والبديل الأفضل هو الذى يحقق أقصى الفوائد بأقل التكاليف، و بالنسبة لرئيس البلدية الذى كان يبحث عن حل لمشكلة نقص مادة الأسفلت فقد استبعد تأجيل تنفيذ مشاريع الطرق، لأن هذا البديل لم يكن مقبولا لدى السلطات العليا، فلم يبق أمامه سوى الاختيار بين الاعتماد على الانتاج المتوفر حاليا فى السوق أو تصنيع ما يحتاجه، وقد اختار رئيس البلدية البديل الثاني بعد أن تبين له أنه يوفر الحل للمشكلة و بتكاليف أقل ولكنه قبل أن يتوصل الى ذلك فقد احتاج الى معلومات كثيرة مثل أسعار مادة الأسفلت، والعرض والطلب عليها فى السوق، والكميات اللازمة لمشاريع البلدية، وتكاليف تأسيس وتشغيل معامل الأسفلت وطاقتها الانتاجية، ومعلومات عن القوى العاملة اللازمة لادارتها وتشغيلها.

فى الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار يقوم المدير - أو الموظف - الذى لديه صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ القرار واعلانه وتبليغه للذين سيقومون بتنفيذه.

درجة الرشد فى صنع القرارات

يدرك المديرون ذوى الخبرة والتجربة فى الادارة بأن القرارات التى يتخذونها ليست صحيحة دائماً، وان نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة فى كل الحالات، اذ لا يمكن وضع قرارات رشيدة (١٠٠٪) لأسباب عديدة، منها : قصور ادراك المدير، وقلة المعلومات المتوفرة لديه، وعدم دقتها، وعدم كفاية الوقت المتاح لصنع القرار، فعندما يشخص المدير مسألة القرار، فانه يستعمل ادراكه الشخصي فى ذلك و يتأثر ادراك الفرد بالقيم والاتجاهات والأفكار التى يتمسك بها، وهذه قد تصور له الأشياء أحياناً بصورة مغايرة لما هى عليه فى الواقع الحقيقي، وحتى لو توفرت للمدير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فان ادراكه واستيعابه لها لن يكون تاماً، وفى الواقع فان المديرين يقبلون بمعلومات تقل كثيرا عن المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ قراراتهم، وهذا ما تؤكده ملاحظة منتزبرج (١٩٧٥) ان المديرين لا يحصلون غالباً على كافة المعلومات التى يحتاجونها وخاصة المعلومات الخاصة بالبيئة،[٢٤] فالمعلومات اللازمة قد لا تكون متوفرة داخل المنظمة وان عملية جمعها أو الحصول عليها قد تكون صعبة وشاقة وتستغرق وقتاً طويلا، كما أن المعلومات التى سيمكن جمعها من داخل وخارج المنظمة قد لا تكون صحيحة ودقيقة بشكل تام، و بالتالى فان درجة الرشد فى القرارات لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تقلل من درجة الرشد، وهي كفاءة نظام الاتصالات. فالمعلومات المتوفرة قد لا تصل الى المدير فى الوقت المناسب لاستعمالها فى اتخاذ القرار، و بالاضافة الى ذلك فان هناك حدودا على الوقت الذى يستطيع المدير تخصيصه لصنع قرار، وهذا الوقت قد لا يتيح له أن يجمع المعلومات اللازمة و يضع كافة البدائل المناسبة ويختار أفضلها، وكما يؤكد لندبلوم (١٩٥٩) فان الموارد والوقت المتاح للمدير غير كافيه لجمع المعلومات اللازمة لا تخاذ قرارات بدرجة عالية من الرشد.[٢٥]

لاحظ سيمون (١٩٥٧) أن هذه العوامل تحد من درجة الرشد أو العقلانية فى قرارات المديرين والأفراد بشكل عام وان القرارات التى يتخذها الفرد عادة ما تكون

رشيدة بدرجة مرضية وليست مثالية،[٢٦] فالمدير يقبل بأول بديل مرض يحقق أقل درجة مقبولة من المعايير الموضوعة ولا يبحث عن بدائل أخرى، ولكن على المدير أن لا يعتبر هذا تبريرا أو رخصة لا تخاذ قرارات غير جيدة، فالقاعدة هي أن يحاول المدير وضع قرارات بأعلى درجة ممكنة من الرشد.

طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات

يتبع المديرون طرقا مختلفة فى صنع القرارات يقترب بعضها من النموذج أو المنهج العلمي فى صنع القرارات، بينما يستعمل مديرون طرقهم الخاصة التى اعتادوا على استعمالها. فالبعض من هؤلاء يعتقدون فى أن الخبرة هى أفضل أساس لوضع القرار، وعندما يسألون عن مدى استفادتهم من المعلومات يجيبون بأن أغلب المعلومات اللازمة لوضع القرارات مخزونة فى ذاكرتهم، وهم يصنعون قراراتهم على أساس حالات سابقة وعلى افتراض أن التغييرات - ان حدثت - لا تكون جذرية ولا تؤثر كثيرا فى أوضاع المنظمة، وقد واجه مديرون يؤمنون بمثل هذه الأفكار، صعوبات جمة فى اتخاذ القرارات المناسبة لادارة مؤسسات تجارية حكومية فى احدى الدول العربية، فهم لم يستعملوا المنهجية العلمية لصنع القرار، ولم يهتموا كثيرا بجمع المعلومات اللازمة، واعتمدوا - بدلا من ذلك - الطريقة التقليدية فى صنع القرار، أى القياس على الحالات السابقة واستعمال التحليل المنطقي، ولكن هذه الطريقة لم تكن مجدية، فهذه الشركات لم تبدأ نشاطها الا منذ فترة قصيرة نسبياً، ولم تتكون لدى مديريها خبرة كافية فى مجال العمل، وبما أنهم يؤمنون بأن الخبرة هى الأساس الأفضل لصنع القرارات فقد استعانوا برجال الأعمال اللذين لديهم خبرة فى مجال استيراد وتسويق البضائع والتى أصبحت هذه الشركات تختص باستيرادها وتسويقها، ولكن هذه الطريقة لم توصلهم الى قرارات جيدة.

يجب أن لا يفهم من هذا أن الطرق التقليدية فى صنع القرارات غير مجدية دائماً، فبامكان المدير وضع الكثير من القرارات، وخاصة البسيطة منها على أساس الخبرة

والمنطق الاعتيادى ، أما القرارات الأكثر صعوبة ، فيتطلب وضعها اجراءات أكثر تعقيدا ، وذلك لجمع المعلومات وتحليلها ، ووضع البدائل والاختيار بينها ، وتستخدم فى بعض الحالات الطرق الرياضية أو الاحصائية فى تحليل البيانات واختيار البديل المناسب ، و يعتمد استعمال الطرق الكمية على امكانية تمثيل عناصر القرار بشكل قيم كمية ، يمكن اجراء العمليات الرياضية والاحصائية عليها ، و يرى سيمون (١٩٦٠) عدم امكانية ذلك فى الكثير من الحالات.[٢٧]

و ينصح المدير بالتدريب على استعمال بعض الطرق الرياضية والاحصائية البسيطة ولكن استعمال طرق أخرى أكثر صعوبة يتطلب منه الاستعانة بالمحللين الاحصائيين والرياضيين و باحثي العمليات ومبرمجي الحاسب الآلي.

عصر الذهن

وهي طريقة لصنع القرارات لا تستخدم فيها أساليب رياضية أو احصائية ، وتعتبر مناسبة لوضع القرارات الابداعية وحل المشكلات ، فاذا كان المطلوب هو اتخاذ قرار بشأن تطور تكنولوجي جديد أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير معلومات أو خبرة كافية لاتخاذ قرار بشأنها ، فمن المناسب أن يجمع عدداً من المختصين بالموضوع و يطلب منهم قدح أذهانهم للتوصل الى بدائل مناسبة أو حلول أو أية أفكار مفيدة قد تساعد فى وضع القرار، وحتى تنجح هذه الطريقة يجب أن يشعر المشاركون بأن لديهم حرية تامة فى طرح أفكارهم ، كما لا يسمح بتحليل أو انتقاد هذه الأفكار حتى يفرغ الجميع من عرض أفكارهم .

قرارات جماعية أم فردية

لاحظ كلويك وزملاؤه (١٩٨٠) أن القرارات الجماعية ، أى التى تتخذ من مجموعة مثل لجنة أو مجلس ، تتأثر بظاهرة التفكير الجماعي وهو نمط التفكير الذى يتبعه

الأفراد عندما ينصب اهتمامهم ـ بالدرجة الأولى ـ على التوصل الى اتفاق حتى لو كان على حساب التقييم الموضوعي للبدائل، كما لاحظوا أن تأثير هذه الظاهرة يزداد كلما كانت المجموعة أكثر تماسكاً، والنتيجة هى أن جودة القرارات تكون غالباً متدنية لأنه لا يتم جمع معلومات كافية ولا يتم استشارة أصحاب الخبرة ولا توضع بدائل كافية، وعندما تتفق المجموعة حول قرار معين فان من الصعب عليها تغيير موقفها حتى لو ظهرت معلومات جديدة تحتم ذلك أو صعوبات تعوق تنفيذ القرار،[٢٨] و يضيف ماير (١٩٦٧) الى قائمة مساوىء استخدام الطرق الجماعية فى وضع القرار، مساوىء أخرى مثل التسرع فى وضع القرار، واحتمال تسلط أحد أعضاء المجموعة، واهتمام كل واحد منهم بتغليب رأيه بدلاً من حل المشكلة، ومن جهة أخرى فان لاستخدام هذه الطرق فوائد مثل دراسة المسألة من زوايا مختلفة والاستفادة من معلومات وخبرات أعضاء المجموعة.[٢٩]

وتنتقد اللجان عادة لأنها لا تتخذ قرارات محددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة، أو لأن قراراتها تمثل آراء عضو واحد، أو قلة من أعضائها من ذوى التأثير والنفوذ، وفي احدى المنظمات كان رئيس مجلس الادارة يضع صيغة القرار ثم يرسله الى أعضاء المجلس للتوقيع عليه بدون عقد اجتماع لمناقشة موضوع القرار.

المشاركة فى اتخاذ القرار

يختلف مفهوم المشاركة فى اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، ففى حالة القرار الجماعي تكون سلطة أو صلاحية اتخاذ القرار ممنوحة للمجموعة (لجنة أو مجلس) كوحدة، أما بالنسبة للمشاركة فالمدير هو الذى يكون لديه سلطة اتخاذ القرار ويختار أن يشرك معه آخرين فى اتخاذ القرار، ويمكن أن تؤدى المشاركة فى وضع قرار أفضل اذا كان المدير لا يمتلك التخصص أو الخبرة المناسبة أو المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، فيلجأ الى اشراك من لديهم التخصص والمعلومات والخبرة.

نظام المعلومات

بدون معلومات لن تزيد قرارات الادارة على التخمين والحدس، ومهما تكن خبرة المدير أو قدرته على الحدس، فانه لا يستطيع الاستغناء عن المعلومات فى صنع القرار، و يصف دركر (١٩٥٤) المعلومات بأنها وسيلة المدير الرئيسية «فهو لا يحرك الأفراد وانما يحفزهم و يوجههم و ينظمهم لأداء العمل و وسيلته الوحيدة هى المعلومات»[٣٠] كما عرف فورستر (١٩٦١) الادارة بأنها عملية تحو يل المعلومات الى أفعال أو أحداث.[٣١]

ويمكن تشبيه المدير بالشخص الذى يسير فى الظلام ممسكا بمصباح فهو يرى كل ما يقع داخل دائرة ضوء المصباح، ولا يدرى بالضبط ما هو موجود أو حادث خارج هذه الدائرة، والمعلومات بالنسبة للمدير هي مثل الضوء بالنسبة لهذا الشخص، فلو انطفأ الضوء أو لم يحصل المدير على معلومات فان النتيجة تكون واحدة وهي التخبط والسير بدون هدى، والغموض بالنسبة للمدير هو الفرق بين المعلومات اللازمة لوضع قرار أو أداء عمل، و بين المعلومات المتوفرة، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال وضع المدير لقرارات غير جيدة.

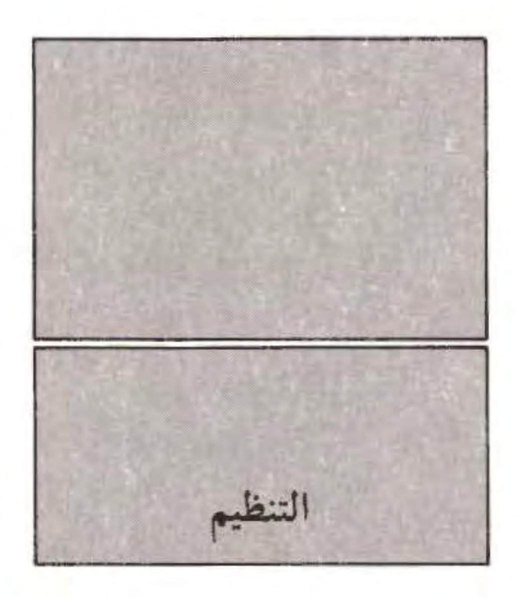
وفى مقارنة بين عشر شركات ناجحة وعشر شركات غير ناجحة وجد وودرف واليكساندر (١٩٥٨) عدة أسباب للفشل ولكن برز سبب واحد مشترك بين العشر المفلسة، وهو عدم وجود سجلات مالية جيدة تستطيع الادارة استخراج المعلومات المالية اللازمة منها، أما الشركات الناجحة فقد كانت تحتفظ بسجلات جيدة توفر لها معلومات مفيدة،[٣٢] و يرى أكوف (١٩٦٧) أن المشكلة ليست فى قلة المعلومات، لأن الادارة غالباً ما تحصل على معلومات كثيرة، لكن القليل منها نافع.[٣٣]

يدرك المدير أن المعلومات التى يحتاجها لا تصل الى مكتبة تلقائياً، فمرؤوسوه لا يعرفون باحتياجاته من المعلومات اذا لم يكلفهم بجمعها وتوفيرها، فعلى المدير أن يبادر الى تحديد هذه المعلومات ومواصفاتها وكيفية عرضها ومواعيد ايصالها اليه.

تنشأ فى المنظمات الكبيرة وحدات متخصصة بالمعلومات تقوم بمهام جمع وحفظ وتحليل وتوفير المعلومات اللازمة للادارة وأول مهمة لهذه الوحدة هي تحديد احتياجات الادارات من المعلومات ومن ثم تحديد مصادر هذه المعلومات والاجراءات المناسبة لجمعها ، كما تقوم بتصميم نظام لحفظ وتصنيف المعلومات واختيار الوسائل الكمية أو غير الكمية لتحليل المعلومات ، وهكذا يتكون للمنظمة نظام معلومات يلبي احتياجات اداراتها من المعلومات . و ينتشر فى الوقت الحاضر استعمال الحاسبات الآلية كأساس لنظم المعلومات الادارية المتكاملة أو الفرعية ، و يؤكد مناصرو الحاسب الآلي على الفوائد الجمة التى يمكن أن يحققها للادارة ، فجونسون وديرمان (١٩٦٧) يتوقعان أن يحول الحاسب الآلى المدير الى مخطط بعد أن يخلصه من العمل الروتيني اليومي.[٣٤]

بعد قراءة هذه السطور قد يكتشف الكثير من المديرين بأن لديهم نظم معلومات ، وهذا أمر متوقع ، ولكن عليهم أن يهتموا بكيفية تطو ير هذه النظم بحيث توفر لهم احتياجاتهم من المعلومات ، وقد يستدعي تطو ير نظام للمعلومات الاستعانة بمحللي النظم لدراسة النظام وتشخيص جوانب القصور والعجز فيه ، ثم اقتراح تعديله أو استبداله بحيث تحصل الادارة على معلومات كاملة وصحيحة و بدون تأخير.

الفصل الرابع



التنظيم

مقدمة :

عرف الانسان الحاجة الى التنظيم منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى وذلك عندما وجد أن العمل مع آخرين لبلوغ غايات مشتركة يتطلب تعريف دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم ، وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة فالمنظمات كانت غالباً صغيرة الحجم وكانت وسائل واجراءات العمل فيها بسيطة ، وتشهد الآثار التي خلفها الأولون ، على نشوء حضارات عظيمة شيدتها منظمات ذات تنظيمات بسيطة أساسها وجوهرها العلاقة التسلطية المباشرة بين رئيس ومرؤوس .

ان المنظمة الكبيرة والمعقدة التي سميت بعد ماكس فيبر بالمنظمة البيروقراطية هي ظاهرة حديثة نسبياً ، ولكن مهما كان حجم المنظمة في الوقت الحاضر فان تنظيمها لا يمكن أن يقتصر على تحديد لعلاقات السلطة داخلها ، فالطرق والوسائل المستخدمة في المنظمات قد ازدادت تعقداً مما يستدعي أن يكون للعاملين فيها تخصصات ومهارات متنوعة ، كما أن التطورات الاجتماعية والحضارية قد أضافت أبعاداً جديدة لعلاقات العاملين في المنظمات ، ولم يعد كافيا تحديد من يمتلك سلطة اصدار الأوامر ومن يقوم بتنفيذها ، وبما أن التنظيم هو وسيلة الادارة الرئيسية في تحديد الأدوار والعلاقات فلابد أن يحظى باهتمام مناسب من قبل الادارة ، وقد يكون ذلك هو السبب أيضاً وراء ازدياد اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة التنظيم وعناصره والعوامل المؤثرة فيه في السنوات الأخيرة .

تعريف التنظيم

تكشف مراجعة مصادر الموضوع عن وجود تعاريف عديدة للتنظيم ، و بالرغم من أن تغييرات كثيرة قد طرأت على الفكر التنظيمي منذ بدأ الاهتمام المنهجي بالموضوع

حتى الآن الا أنه من الملاحظ وجود اتفاق شبه عام حول العنصرين أو الركنين الأساسيين لأى تنظيم وهما تقسيم العمل والتنسيق (راجع ديل، ١٩٥٩، و بوكي ١٩٦٣، وفاميولارو ١٩٧٩)[١] و يتضح هذا فى تعريف جاكسون ومورجان (١٩٨٢) للتنظيم بأنه: «التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل والوسائل الادارية الذى يولد نمطاً من نشاطات العمل المترابطة، و يتيح للمنظمة تسيير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها»[٢].

كما يعرفه كارليل (١٩٧٣) بأنه: «نظام من العلاقات المحددة رسميا التى تحكم نشاطات الأفراد العاملين سوية لتحقيق أهداف مشتركة»[٣].

ولو استعرضنا تعاريف أخرى للتنظيم لوجدنا أغلبها - ان لم يكن كلها - تتضمن اشارة مباشرة أو غير مباشرة لركني التنظيم: تقسيم العمل، والتنسيق، فالتنظيم هو الذى «يقسم» أهداف (عمل) المنظمة الى نشاطات، والنشاطات الى مهام وهكذا حتى تنتج جزئيات (عمليات واجراءات) لايمكن تقسيمها أو تجزئتها أو لأن ذلك غير مجد اقتصادياً، أما الجانب الآخر لـ «عمله» التنظيم فهو التنسيق، فاذا كان تقسيم العمل هو أساس التنظيم، فان هذا الأساس سرعان ما يضعف و يهوى البناء المشيد عليه الى الأرض بدون تنسيق، وهذه ليست مبالغة، فماذا يتوقع أن يحدث مثلاً لو أن ادارة التعليم الثانوى كانت تخطط وتعمل باستقلال تام عن ادارة التعليم المتوسط، الاحتمال قوى فى أن النتيجة ستكون زيادة أو نقصان طاقة استيعاب التعليم الثانوى عن الحاجة، و يعنى ذلك هدر للموارد وخسارة لفرص تعليمية ثمينة، اذن يمكن تعريف التنظيم بأنه:

تقسيم لعمل أو أعمال المنظمة بين وحدات تنظيمية وايجاد التنسيق بينها لضمان انجاز هذه الأعمال.

تخطيط التنظيم

يصف ديل (١٩٥٩) عملية التنظيم بأنها عملية تخطيطية ،[٤] ومن المعروف أن أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف ، والأمر لا يختلف في عملية التنظيم فبدون أهداف محددة وواضحة لا يمكن تصميم التنظيم واذا عرفنا ان هذه الاهداف ليست ثابتة وهي قد تختلف كثيرا أو قليلا من فترة (خطة) الى أخرى (مع ثبات الأهداف العامة للمنظمة) وأن التنظيم ما هو الا وسيلة لتحقيق هذه الأهداف ، فان التنظيم لن يكون مستقراً أو ثابتاً ، فقد يستدعي تغيير الأهداف تعديلاً مناسباً في التنظيم ، وحتى اذا لم تتضح وجود حاجة لذلك ، فان دارسي التنظيم ينصحون باعادة النظر في التنظيم عند اعداد خطة جديدة ، و بالتالي فان التخطيط الشامل للمنظمة يجب أن يتضمن تخطيطاً للتنظيم أيضاً .

ماذا يمثل مخطط التنظيم؟

يقصد بمخطط أو خريطة التنظيم الرسم الذى نتعرف عليه من وجود عدد من المستطيلات أو الدوائر التى تر بطها ببعضها البعض خطوط عمودية وأفقية ، و يظهر داخل كل واحد من هذه الأشكال الهندسية مسمى لوحدة تنظيمية ، وليست هذه المخططات ـ على اختلاف أشكالها ـ أكثر من صور غير مكتملة وجامدة للتنظيم الذى هو ظاهرة مركبة ومتغيرة ، ولكن هذه المخططات تبين بعض المعلومات المفيدة مثل الوحدات التى يتكون منها التنظيم وعلاقات السلطة (من يشرف على من؟) ونطاق اشراف بعض الوحدات ، وقد تكفي هذه المعلومات للتعريف العام بالتنظيم الا أنها لا تفي باحتياجات ادارة المنظمة أو دارسي التنظيم لأنها لا تتضمن على معلومات أساسية مثل توزيع المهام بين وحدات التنظيم وتفو يض السلطات ، اذن لا يمثل المخطط التنظيمي التنظيم ككل انما يعكس الهيكل التنظيمي الذى هو واحد من أبعاد التنظيم ، ويمكن تعريفه بأنه ترتيب لوحدات التنظيم وفقا لعلاقات السلطة بينها .

أبعاد التنظيم

يوصف التنظيم بأنه ظاهرة مركبة و يعني هذا أنه يتكون من عدد من الجوانب والأ بعاد، وكما أن التنظيم يتفاعل مع عوامل أخرى داخل وخارج المنظمة فيؤثر فيها و يتأثر بها، فان أبعاد التنظيم تتفاعل هي الأخرى مع بعضها البعض لينتج عن ذلك شكل وخصائص التنظيم، لذا فان فهم أي تنظيم ـ و بالتالي وضع الحلول لمشكلا ته وتطو يره ـ لا بد أن يتم من خلال اعتبار هذه الأ بعاد، ومن أهم الأ بعاد التي يركز عليها دارسو التنظيم ما يلي :

- تقسيم العمل .
- احداث الوحدات التنظيمية (التجميع) .
- الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة .
- مستو يات الادارة .
- نطاق الاشراف .
- المركزية واللامركزية .
- تفو يض السلطات (الصلاحيات) .
- اجراءات العمل .
- التنسيق .

تقسيم العمل

ان أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم الى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، واذا كان بامكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فان تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي الى انجاز العمل بسرعة أكبر وآداء أفضل كما لاحظ آدم سميث عندما قارن بين صنع الدبابيس قبل و بعد تقسيم العمل، فعندما تم توزيع

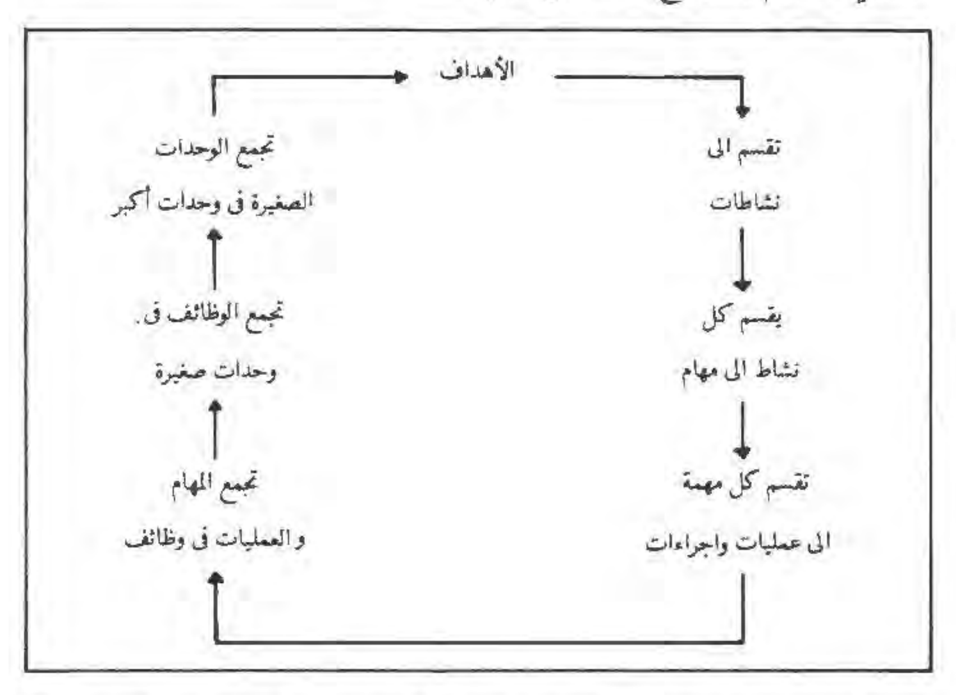
خطوات هذا العمل بين عدد من العاملين اكتسب كل واحد منهم مهارة وخبرة فى آداء الخطوات أو العمليات المحددة المكلف بها ، وقد أدى هذا «التخصص» فى عدد محدود من العمليات الى زيادة فى سرعة وكفاءة الآداء، وكانت المحصلة النهائية هى زيادة الانتاج .

واذا كان صنع دبوس يمكن أن يقوم به فرد واحد أو يقسم بين عدة أفراد فان انجاز الأعمال الكبيرة لا يمكن أن يتم بدون تقسيم العمل ، فالفرد الواحد لايستطيع مثلاً صنع سيارة أو بناء جسر لأنه لا يستطيع أن يلم بكافة المعارف والمهارات اللازمة لذلك ، وقد أدى تقدم المعرفة فى عصرنا الحاضر الى ضيق مجال التخصص الذى يحصل عليه الفرد ، و يتضح هذا من عدد التخصصات الطبية والهندسية المتزايدة مثلاً ، وهذا التخصص الذى يسميه ثومبسون (١٩٦٤) بالتخصص الشخصي ويحصل عليه الفرد عادة من خلال الدراسة والتدريب والتمرين ، يختلف عن التخصص الوظيفي الذى ينتج عن تقسيم العمل الى اجراءات أو خطوات بسيطة ومتكررة ،[٥] فالنوع الأول من التخصص يرتبط بالفرد أما الثاني فهو صفة للعمل ، فدرجة التخصص الوظيفي ترتفع كلما ازدادت درجة سهولة وتكرار آداء العمليات الناتجة عن تقسيم العمل ، و يلاحظ وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي فى منظمات تجميع السيارات ، فقد يقتصر عمل الفرد على آداء عملية واحدة بسيطة مثل تركيب مسمار و يتكرر آداءها مرات عديدة خلال دقيقة واحدة ، وعادة ما نجد النوعين من التخصص فى المنظمات .

احداث الوحدات التنظيمية (التجميع)

يؤدى تقسيم العمل الى تحويل أهداف المنظمة الى عدد من النشاطات والعمليات والاجراءات ، وحتى نستطيع تعيين موظفين لتنفيذ هذه العمليات لا بد من احداث وظائف تتضمن كل منها مجموعة من الواجبات والمسئوليات التنفيذية ، وقد ينتج عن ذلك عدد من الوظائف لا يستطيع مدير واحد الاشراف عليها ، مما يستدعي تجميع

الوظائف فى عدة وحدات تنظيمية صغيرة ذات مهام محددة ، وقد لا يتوقف الأمر عند هذا فتظهر الحاجة الى تجميع هذه الوحدات الصغيرة ضمن وحدات وهكذا حتى يكتمل شكل التنظيم بمكوناته من ادارات وأقسام وشعب ووظائف ، و بالامكان تمثيل عمليتي التقسيم والتجميع فى الشكل التالي :



وهناك عدد من الأسس المتبعة عادة فى تكوين الوحدات التنظيمية (التجميع) وهي : الوظيفة أو الغرض الرئيسي ، العملية ، الزبائن ، المنطقة الجغرافية والمشروع .

التجميع الوظيفي

ينتج من هذا النوع من التجميع وحدات تنظيمية تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة ، فاذا أردنا مثلاً تنظيم وزارة على هذا الأساس ، فان المطلوب أولا معرفة النشاطات الرئيسية للوزارة ، ثم يتم تجميع الوحدات التنظيمية

والوظائف بحيث تكون هناك ادارة رئيسية تختص بكل نشاط ، و بالتالي فان وظائف الشئون المالية ستوضع ضمن ادارة واحدة وكذلك وظائف الخدمات ، ولهذا النوع من أشكال التنظيم مزايا ومساوىء ، ومن أهم مزاياه مايلي :

١ - ان وضعك كافة الوظائف والوحدات التى تسهم فى انجاز نشاط رئيسي تحت ادارة واحدة يساعد فى تنمية التخصص بين العاملين فى الادارة حيث سيركزون جميعا على تخصص واحد مشترك ، و يكتسبون نتيجة ذلك معارف وخبرات متقدمة كما أنه يسهل الاتصال بين التخصصيين .

٢ - تقليل التكاليف من خلال ترشيد شراء الأجهزة والمعدات التى يحتاجها التخصصيون لآداء أعمالهم ، فلوا كانوا متفرقين فى وحدات مختلفة لتطلب الأمر شراء عدد أكبر من هذه الأجهزة والمعدات .

٣ - ان وضع كافة الوظائف والوحدات التى تشارك فى انجاز النشاط تحت ادارة واحدة يمكن هذه الادارة من السيطرة المباشرة عليها والتنسيق بينها .

من جهة أخرى فان للتنظيم الوظيفي مساوىء منها :

١ - يهمل وجود الترابط والتداخل بين أغراض أو أهداف المنظمات أو الوحدات التنظيمية ، فالذى يتحقق من أهداف فى الزراعة ، يعتمد على مدى تحقيق جهاز المواصلات لأهدافه ، ويخشى أن يكون التركيز على الأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية (النشاط) على حساب الأهداف الكلية .

٢ - تقتصر مسئولية كل وحدة تنظيمية على انجاز النشاط الذى تختص به مما يضع مسئولية تحقيق هدف أو أهداف المنظمة بأكملها على عاتق الادارة العليا فى المنظمة .

٣ - انه من المتوقع أن تنال الوحدات التنظيمية الرئيسية التى تختص بالنشاطات ذات الصلة القوية بتحقيق الأهداف نصيباً أكبر من الموارد والاهتمام ، مقارنة بالوحدات التى تختص بنشاطات مهمة ، ولكن صلتها بالأهداف غير مباشرة .

٤ - يميل هذا النوع من التنظيمات الى المركزية وذلك بسبب الحاجة الى الترابط والتنسيق بين الوحدات التنظيمية الرئيسية التى تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي، فالمستويات الادارية دون الادارة العليا لن تستطيع حل الكثير من المشكلات والخلافات التى تنشأ بين هذه الوحدات، و بالتالي فان الادارة العليا ستتحمل أعباءاً كبيرة فى ايجاد الحلول للمشكلات وفض الخلافات و بلوغ التنسيق المناسب بين النشاطات الرئيسية و بين المنظمات والجهات الأخرى.

ولا يرضى هذا النوع من التنظيم الجميع، فأثناء مناقشة تقرير استشارة تنظيمية لوزارة الزراعة فى احدى الدول العربية أعترض مديرو بعض الوحدات التنفيذية على تجميع نخبة من الخبراء والمتخصصين فى وحدة تنظيمية مركزية لأن ذلك سيضعف فى رأيهم من امكانية الاستفادة من معارفهم وخبراتهم التخصصية، واقترحوا بدلاً من ذلك توزيعهم بين الادارات التنفيذية حسب احتياجاتها لأن هذه الوحدات تواجه أحياناً مشكلات آنية تتطلب استشارات وحلولا سريعة، كما أن تجميعهم فى وحدة تنظيمية واحدة بعيدة نسبيا عن سير التنفيذ وظروفه ومشكلاته، سيحد من صلتهم بالواقع العملي وقد يؤدى الى تغلب الاتجاه النظرى الأكاديمي فى بحوثهم ونشاطاتهم.

التجميع على أساس العملية

يقصد بالعملية هنا خطوات انجاز العمل، وعلى هذا الأساس توضع كل عملية رئيسية أو مجموعة من العمليات، فى وحدة تنظيمية، ففي ادارة الجوازات تجد أحياناً قسماً لاستقبال الطلبات وآخر لدراستها وثالث لاصدار جواز السفر، وهذه هي العمليات أو الخطوات الرئيسية الثلاثة فى معاملة استخراج جواز سفر، و يلاحظ أيضاً تسلسل عمليات الانتاج الرئيسية لمصنع نسيج فى وحداته التنظيمية التالية: الغزول، النسيج، الصباغة والتوضيب والشحن، و يعكس هذا التنظيم انسياب العمل أو العمليات الانتاجية فى المنظمة، وهو يمتاز بالسرعة العالية نسبياً فى الانجاز (الانتاج أو

تقديم الخدمة) بشرط أن لا يحدث شيء يعوق سير العمل فى أى من وحداته، فلو حدث مثلا تأخير فى قسم استقبال الطلبات فان قسمي دراسة الطلبات واصدار الجوازات لن يعملا بأقصى طاقة، أما اذا توقفت ماكينات الغزول فى مصنع النسيج فان الانتاج فى المصنع قد يتوقف تماماً.

التجميع على أساس الزبائن

اذا كانت ادارة التقاعد تتكون من وحدة تنظيمية لموظفين المتقاعدين وأخرى للعسكريين، وثالثة للشرطة فان تنظيمها يكون على أساس الزبائن، وهنا تقوم كل وحدة تنظيمية بتقديم خدمات متكاملة لصنف معين من الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، وقد يكون التصنيف على أساس الجنس (تعليم الاناث، تعليم الذكور) أو فئة العمر (رعاية الشباب، رعاية الأطفال) أو غيرها و يستعمل هذا التنظيم عندما يتطلب نشاط المنظمة التعامل مع فئات مختلفة من الزبائن، ويمثل هذا الاختلاف أو التنوع عنصرا أساسيا بالنسبة لنشاط المنظمة، والفائدة الرئيسية من هذا التنظيم هي تسهيل حصول الزبائن أو المستفيدين على منتجات وخدمات المنظمة، فالموظف الذى يتعامل مع فئة معينة من الزبائن يكتسب خبرة فى التعامل معهم، وسيكون من السهل عليه التعرف على طلباتهم واحتياجاتهم، ولكن من جهة أخرى قد يتطلب منه هذا أن يقوم بعدة أعمال مما لايمكنه من التخصص فى عمل واحد، وعلى أية حال فان هذا التنظيم لا يكون عادة الأساس الوحيد لتنظيم المنظمة.

التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

يلاحظ هذا النوع فى المنظمات التى لها فروع فى مناطق جغرافية متعددة. فلاغلب الوزارات فروع فى مناطق مختلفة من الدولة، فقد يكون لوزارة المعارف مثلا فرع فى كل من المناطق الشمالية والجنوبية والوسطى والشرقية والغربية، وكل واحدة من هذه

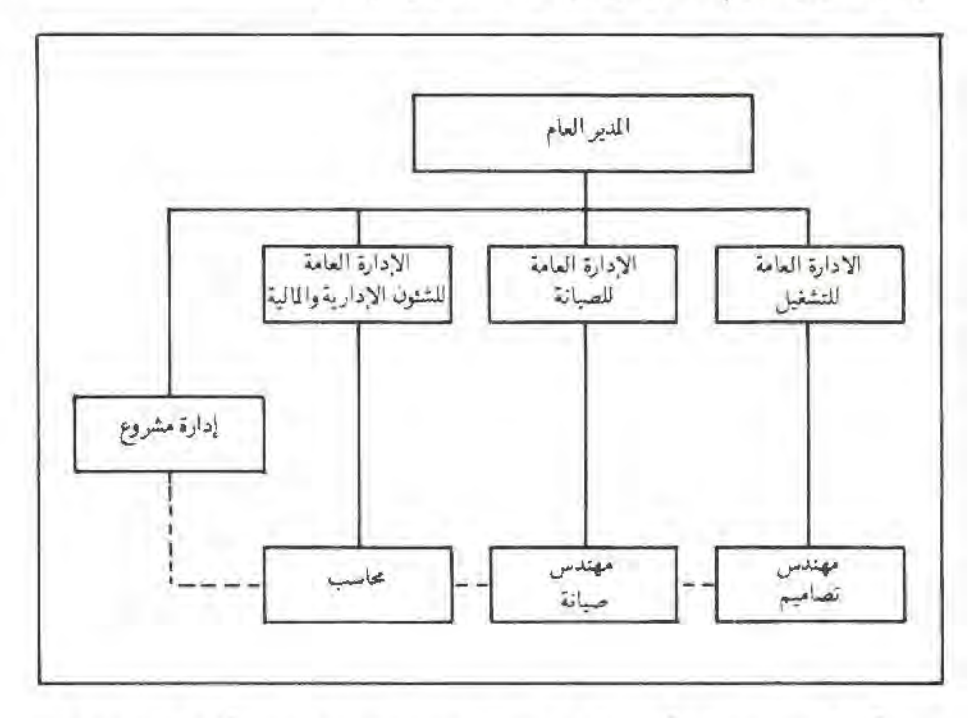
التنظيمات الجغرافية تقوم بعدد من المهام ضمن حدود منطقتها الجغرافية ، ولا يجوز لها أن تتعدى هذه الحدود ، وتمد نشاطها الى مناطق الفروع الأخرى ، ولهذا النوع من التنظيم فوائد عديدة منها : توفير خدمات سريعة و بتكاليف أقل لسكان المناطق الذين لن يضطروا للتوجه الى الادارة المركزية للحصول على الخدمات ، فالوحدات الفرعية ستوفرها لهم و بسرعة أكبر (هذا بافتراض أن تفوض الفروع الصلاحيات اللازمة لذلك) ، ثم أن وجود الوحدات الجغرافية يتيح تكييف الخدمات بحيث تتلاءم وظروف واحتياجات كل منطقة التى تنشأ من وجود اختلافات عرقية أو اجتماعية أو جغرافية بين منطقة وأخرى .

من جهة أخرى ، فان هذا التنظيم قد يجعل من الصعب على الادارة المركزية وضع سياسات عامة لكافة المناطق ، كما أن بعد الفروع عن المركز سيحد من استفادتها من أصحاب التخصصات والخبرات الموجودين فى المركز ، كما قد تواجه ادارة المنظمة فى بعض الحالات صعوبة فى رسم الحدود الجغرافية لمناطق عمل فروعها ، فالمشاريع الزراعية الكبيرة قد تمتد رقعتها وتتوزع منشآتها فى أكثر من منطقة جغرافية واحدة فأى من الفروع ستشرف عليها ؟ وفى حالة حدوث و باء فى منطقة زراعية فهل تترك الوحدة الزراعية المسئولة عن المنطقة ، لتكافح الوباء وحدها لأن ذلك يقع ضمن اختصاصها ، وحتى لو أدى ذلك الى انتشار الوباء الى مناطق أخرى و بالتالي حدوث كارثة زراعية ؟

التجميع على أساس المشروع

أخيرا فان التجميع قد يكون فى شكل تنظيم مشروع ، وتبرز الحاجة اليه عندما تريد ادارة منظمة انجاز مهمة وقتية ، مثل اجراء دراسة أو تنفيذ مشروع وتكون التخصصات اللازمة لانجازها متوفرة داخل المنظمة ، فتقوم الادارة بانشاء وحدة تنظيمية للمهمة أو المشروع وتربط بها التخصصات (الموظفين) اللازمة (أنظر الشكل الآتي) ، و يكلف مدير الوحدة الموظفين التخصصيين بالعمل فى هذه الوحدة بصورة مؤقتة وعادة لا يكونون

متفرغين تماما للعمل فيها فيستمرون بآداء بعض مهام وظائفهم الأصلية ، وعندما يكتمل تنفيذ المهمة أو المشروع التى أنشئت من أجلها الوحدة ، يتم حلها و يعود موظفوها الى وظائفهم الأصلية فى الوحدات التنظيمية الثابتة.



وكما يتضح من الشكل فان الموظف فى وحدة المشروع يتلقى الأ وامر والتوجيهات من رئيسين ، وهما مدير المشروع ، والرئيس الذى يرتبط به بحكم وظيفته الأصلية ، وقد يصعب عليه تنفيذ هذه الأ وامر والتوجيهات وارضاء الرئيسين.

تعدد أسس التجميع

غالبا ما يستعمل فى التنظيم الواحد نوعان أو أكثر من أسس التجميع ، فقد يكون تنظيم المقر الرئيسي أو مركز المنظمة على أساس الوظيفة أو الغرض الرئيسي ، وتكون للمنظمة فروع فى مناطق مختلفة (تنظيم أو تجميع على أساس جغرافي) وفي كل فرع قد

تنشأ وحدات تنظيمية تخدم فئات مختلفة من الزبائن أو المستفيدين (تنظيم على أساس الزبائن).

الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة

تصنف الوحدات التنظيمية التي يتكون منها التنظيم الى ثلاثة أصناف: تنفيذية واستشارية ومساعدة، وتختص الوحدات التنفيذية بالمهام التي تساهم بصورة **مباشرة** في تحقيق أهداف المنظمة، فادراة انتاج في منظمة صناعية هي وحدة تنفيذية، كما أن ادارة التعليم المهني في وزارة المعارف هي أيضا وحدة تنفيذية، وتختلف الوحدات الاستشارية والمساعدة عن الوحدات التنفيذية في كون مساهمتها في تحقيق الأهداف **غير مباشرة** وذلك من خلال تقديم الخدمات للادارة والوحدات التنفيذية ومساعدتها في آداء مهامها، وهكذا فان وحدات التنظيم والأساليب والتخطيط والمتابعة هي وحدات استشارية، كما أن وحدات الشئون المالية وشئون الموظفين والمشتريات والخدمات هي وحدات مساعدة.

تقوم الوحدات التنفيذية بالمهام الأساسية لتحقيق الأهداف، أما الوحدات الاستشارية فتساعد الادارة على آداء مهامها، لذا فان الحاجة لها وعددها وحجمها، ترتبط بصعوبة مهام الادارة، فادارة المنظمة البسيطة قد لا تكون بحاجة الى وحدات استشارية تساعدها في التخطيط والرقابة والتنظيم، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة و يتوسع تنظيمها وتكثر فروعها وتتعقد أعمالها، تظهر الحاجة الى وحدات استشارية، وهناك قاعدة عامة مفيدة هي أن المدير الذى لايجد الوقت الكافي لوضع الخطط والاهتمام بالتطوير وقراءة التقارير، يحتاج الى مساعدة، وتأتي المساعدة عادة من هؤلاء الاستشاريين.

وقد زادت الحاجة الى الاستشاريين في النصف الثاني من القرن الحالي بعد نمو المعرفة المنهجية في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة فلم يعد بامكان المدير الالمام بها

واكتساب المهارة اللازمة لاستعمال الطرق الكمية الحديثة فى اتخاذ القرارات وتصميم نظم المعلومات، وكما يستدل من مسماها فان الوحدات الاستشارية تقدم خدمات استشارية تخصصية للادارة، فوحدة التخطيط والمتابعة لا تقوم باعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بدلاً من ادارة المنظمة وانما تقدم لها العون الفني لوضع خطط تحقق الأهداف بأقل التكاليف، وتصمم نظاماً للمتابعة يوفر لها المعلومات عن سير تنفيذ الخطط، وهذه الخطط ونظم المتابعة التى تصدر عن وحدة التخطيط والمتابعة، لا تصبح مشروعة وملزمة الا اذا أقرتها الادارة صاحبة السلطة.

بشكل عام يمكن تلخيص عمل الوحدات الاستشارية فى ثلاث مهام رئيسية هي:

- اجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التى تواجه الوحدات التنفيذية.
- جمع المعلومات لوضع القرارات.
- تقديم المشورة التخصصية.

لا تختلف الوحدات المساعدة عن الوحدات الاستشارية فى كونها تساهم بصورة غير مباشرة فى تحقيق الأهداف من خلال تقديم الخدمات والتسهيلات للوحدات التنفيذية والاستشارية، فوحدة شئون الموظفين فى جهاز الضرائب لا تشارك فى تقدير وتحصيل الضرائب، لكنها تقدم خدمات حيوية لادارة الجهاز من خلال اجتذاب القوى العاملة ووضع الخطط لتطوير آدائها.

لادارة الوحدات التنفيذية سلطات لاتخاذ القرار، تمارسها فى وضع خطط و برامج المنظمة، وفي تنظيم وتوزيع العمل فيها أما الوحدات الاستشارية والمساعدة فليس لها مثل هذه السلطات، فالقرارات والتعليمات التى تصدرها وحدة التعليم الثانوى (وهى وحدة تنفيذية) ملزمة للعاملين فى نشاط التعليم الثانوى، ونستطيع أن نتعرف على الوحدات التنظيمية التى يجب أن تلتزم بها اذا تتبعنا خطوط السلطة التى تبدأ عند هذه الوحدة، وتنتهي عند أصغر الوحدات التنظيمية عند قاعدة الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ولا يمتلك الاستشاري سلطة على التنفيذيين، الا أن معارفه وخبراته التى يبني عليها توصياته ومقترحاته قد تمنحه مايسمى بـ «سلطة الاستشارى» أو «سلطة المعرفة» فاذا اعتبر التنفيذيون أن الاستشارى مرجع فى حقل تخصصه فانهم على الأغلب سيقبلون بتوصياته و يعملون بها و وهذا هو الأساس الوحيد لسلطة الاستشارى التى تختلف عن سلطة التنفيذيين المستندة الى أسس شرعية من نظم ولوائح.

و يرى دالتون (١٩٥٩) أن التنافر بين الوحدات التنفيذية والاستشارية يحدث بسبب الاختلاف فى طبيعة العمل التنفيذي والاستشارى، فبينما يتمسك التنفيذيون بتقاليد وأساليب العمل التى اعتادوا عليها، يدعو الاستشاريون الى تغييرها أو تطويرها، و يعتبر بعض التنفيذيين الاستشاريين متطفلين، يتدخلون فى شئونهم بدون وجه حق ونادرا ما يقدمون شيئاً مفيداً.[٦]

عدد وحجم الوحدات

تشير نتائج البحوث الى أن نمو حجم المنظمة بشكل عام لا يعني بالضرورة زيادة بنفس الدرجة فى عدد وحجم كافة الوحدات التنظيمية من تنفيذية واستشارية ومساعدة فبالنسبة للوحدات التنفيذية وجد مير (١٩٧٩) أن عددها يزداد مع زيادة حجم المنظمة،[٧] ولكن النتائج التى حصل عليها الباحثون بخصوص الوحدات الاستشارية والمساعدة كانت متباينة.

وجد ليترير (١٩٧٣) ارتباطاً وثيقاً بين زيادة التخصص والتعقد البيئي - التى هي سمة من سمات عصرنا الحاضر - و بين عدد الاستشاريين، ففى عينة دراسته التى تكونت من (٣٠) شركة بلغ عدد الوحدات الاستشارية التى استحدثت بين (١٩٢٠) و (١٩٥٠) (٢٩٢) وحدة، وأكثر من نصف هذا العدد استحدث فى فترة السنوات العشر بين (١٩٥٠) و (١٩٦٠).[٨] وتوصل جايلد (١٩٧٢) الى نتيجة وهى أن عدد

العاملين فى الوحدات الاستشارية والمساعدة يرتبط بعلاقة طردية وخطية مع عدد العاملين الكلي فى عينة من (٥٤) شركة بريطانية،[٩] وحصل بيكر ودافيس (١٩٥٤) على نتيجة مشابهة فى دراستهما لعينة من (٢١١) شركة،[١٠] كما أيدت النتائج التى توصل اليها تيريين وميلز (١٩٥٥) وجود هذا الارتباط،[١١] أما هير (١٩٥٩) فقد لاحظ فى دراسته لأربع شركات أن عدد الاستشاريين ازداد فى الفترة الأولى بعد انشاء هذه الشركات لكنه استقر عند مستوى معين،[١٢] ولكن نتائج بحوث أخرى فى الموضوع أظهرت أن عدد الموظفين المطلق فى الوحدات الاستشارية والمساعدة قد يرتفع مع ازدياد حجم المنظمة، الا أن نسبتهم الى العدد الكلي للعاملين عادة ماتنخفض، وهذا ما أكدته النتائج التى حصل عليها هاس وزملاؤه (١٩٦٣) والمراجعة التى قام بها هال (١٩٧٧)،[١٣] و يرى بعض الباحثين مثل رشينج (١٩٦٧) وتيرين وميلز (١٩٥٥) أن الزيادة فى عدد العاملين فى الوحدات الاستشارية والمساعدة لا تحدث الا عندما تؤدى الزيادة فى حجم المنظمة الى تعقد عملياتها وظهور مشكلات تنسيقية،[١٤] وهذا لا يتعارض مع الدعوة الى تحسين كفاءة المنظمة من خلال تقليل الموارد المخصصة للوحدات المساعدة والاستشارية عما يخصص للوحدات التنفيذية.

المستويات الادارية

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الادارية و يتضمن كل مستوى ادارى وحدة تنظيمية أو أكثر، فالوحدات التنظيمية التى يرؤسها مديرون عامون تكون مستوى ادارياً فى التنظيم، كما أن الوحدات التنظيمية التى تظهر على مخطط التنظيم بمستوى أقسام تشكل مستوى اداريا آخر.

يصنف دارسو التنظيم المستويات الادارية الى ثلاثة: الادارة العليا، الادارة الوسطى، والادارة الاشرافية، ولا توجد قواعد متفق عليها تبين أين يبدأ كل مستوى

وأين ينتهي على الهيكل التنظيمي ، وقد تشتمل الادارة العليا والادارة الوسطى على أكثر من مستوى اداري ، فالادارة العليا قد تشتمل على مجلس ادارة المنظمة ورئيسها ونوابه ، و بينما يعتبر البعض الادارات العامة ضمن الادارة العليا ، فقد يضعها آخرون مع الادارة الوسطى التي تشتمل أيضا على مديري الادارات ، أما الادارة الاشرافية فتتضمن على المستوى الاداري الذي يشرف مباشرة على الموظفين التنفيذيين .

ان الادارة سواء كانت عليا أو وسطى أو اشرافية تقوم بنفس المهام الادارية من تخطيط ورقابة واتخاذ القرار وغيرها ، ولكن أهمية وصعوبة وشمولية هذه المهام تختلف من مستوى اداري الى آخر ، فتخطيط الادارة العليا يختلف عن التخطيط الذي تمارسه الادارة الاشرافية والاختلاف أيضا موجود وواضح في ممارسة الرقابة وغيرها من المهام الادارية وكما يتبين من الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

مهام المستويات الاداريه الثلاثه

المستوى الادارى / المهمة الادارية	الادارة العليا	الادارة الوسطى	الادارة الاشرافية
التخطيط	تخطيط للمدى الطويل (١٠,٥ سنوات) وتضع أهداف المنظمة واستراتيجيتها	تخطيط للمدى القصير (سنة واحدة) وتشارك فى تحديد أهداف الوحدات التنظيمية التى تشرف عليها	تخطيط للمدى القصير (أسبوع الى شهر) وتضع برامج وجداول التنفيذ التفصيلية
اتخاذ القرارات	تضع القرارات الأكثر صعوبة ولكل المنظمة.	تتخذ القرارات الأقل صعوبة والمتعلقة بنشاطات الوحدات التنظيمية التى تشرف عليها.	تتخذ القرارات اليومية ذات الطبيعة المبرمجة (السهلة نسبيا)
عدد القرارات التى تتخذها	قليل نسبيا	وسط	كثير نسبيا
الاشراف والتوجيه	تضع اللوائح والسياسات العامة المنظمة لأعمال المنظمة و يكون اشرافها عاما.	تضع السياسات وقواعد واجراءات العمل للنشاطات التى تشرف عليها وتشرف على الوحدات التنظيمية المرتبطه بها.	تصدر أوامر وتوجيهات التنفيذ اليومية و يكون اشرافها محددا ودقيقا.
الرقابة	تمارس رقابة عامة غير تفصيلية على مستوى أداء المنظمة ومدى تحقيق الأهداف.	تمارس رقابة على أداء الوحدات التنظيمية المرتبطة بها.	تمارس رقابة مباشرة ومستمرة وتفصيلية.

يجب أن لايختلف كثيراً توزيع المهام الادارية في أى تنظيم عن التوزيع المبين في الجدول السابق، ومن المؤكد أن النتائج ستكون سيئة بالنسبة للمنظمة لو كانت درجة التباين عالية، فلو اقتنعت الادارة العليا مثلاً بأنها وحدها القادرة على اتخاذ كافة القرارات في المنظمة بما في ذلك القرارات المبرمجة فان ذلك سيكون على حساب القرارات الأكثر صعوبة والأكثر أهمية. فبالرغم من أن وضع قرار مبرمج لن يأخذ الكثير من وقت الادارة العليا الا أن عددها كبير و بالتالي فانها ستزاحم القرارات الأكثر أهمية على جدول أعمال الادارة العليا، كما لو أرادت الادارة العليا مثلا أن تمارس الاشراف المباشر ومتابعة أمور التنفيذ التفصيلية فان ذلك سيصرفها الى حد ما عن الاشراف العام وقد يفقدها النظرة العامة الشمولية التي يتيحها لها موقعها المطل على كل التنظيم.

ولنفرض أن تنظيما ما يتكون من مدير عام وأربعة ادارات وثمانية أقسام، وأن هذا التنظيم لو يوضع اعتباطا فهل يستطيع المدير العام أن يقوم بعمل المديرين الأربعة أو حتى بجزء منه، وهل من الممكن أن يقوم المدير العام مهما بلغت مقدرته الادارية ولو بجزء يسير من مهام مديرى الأقسام الثمانية بالاضافة الى مهامه الأصيلة، لو حدث مثل هذا الوضع فان النتيجة المحتمة هي ضعف آداء كافة المستويات الادارية، فلا الادارة العليا استثمرت كل وقتها الثمين في آداء مهامها الحيوية، ولا الادارات الأدنى تركت لتؤدى مهامها.

عدد المستويات الادارية

ضع أمامك مخططين لهيكلين تنظيميين وحاول أن تحدد أيهما «أطول» من الآخر، فالأطول نسبيا هو الذى تزيد عدد مستوياته الادارية على الهيكل الآخر، ومن الواضح أن عدد مستويات تنظيم (أ) أكثر من عدد مستويات تنظيم (ب) و بالتالي فهو

التنظيم الأطول مقارنة بتنظيم (ب):

تنظيم (أ)	تنظيم (ب)
الرئيس	المدير العام
نواب الرئيس	الادارات
الادارات العامة	الأقسام
الادارات	الوحدات
الأقسام	
الوحدات	

يرتبط عدد المستويات الادارية لتنظيم ما بحجم ومدى تنوع نشاطات المنظمة، فلو لم تكن نشاطات المنظمة ذات التنظيم (أ) كثيرة ومتنوعة لما تطلب الأمر وجود نواب للرئيس وادارات عامة، ولو كانت مهام الأقسام محدودة لما كانت هناك حاجة لاحداث وحدات (مستوى ادارى اضافى).

من الواضح أن زيادة عدد المستويات الادارية يؤدى الى زيادة (عمودية) فى عدد المديرين كما أنه يتيح توزيعا أقل كثافة للمهام بحيث تتحقق درجة أعلى من التخصص (قارن مثلا بين ادارة تصميمات واحدة تقوم بكافة أنواع التصميمات و بين ادارة تصميمات يرتبط بها قسمان واحد لتصميم الطرق والآخر لتصميم الجسور)، ولكن احداث مستوى ادارى اضافي يرفع من تكاليف التنظيم.

هل سيحل الحاسب الآلي محل بعض المديرين؟

ينقل سكوت (١٩٨١) نتيجة توصل لها بندكس وهى أن نسبة المديرين ومساعديهم الى العاملين فى الانتاج قد ازدادت تدريجيا فى عدد من الدول الغربية بما

يقترب من (١٠) فى المائة فى (١٩٠٠) الى أكثر من (٢٠) فى المائة فى (١٩٥٠)[١٥]، فهل ستستمر هذه الزيادة أم لا في ضوء التطورات الحديثة فى تكنولوجيا الادارة؟ توقع ليفت ووايسلر (١٩٥٨) أن يؤدى استعمال الحاسب الآلي الى تقليل أهمية الدور الذى تقوم به الادارة الوسطى و بالتالي يقل عدد المديرين فى هذا المستوى، فالحاسب الآلي سيوفر للادارة معلومات أكثر اكتمالا وصحة وسيتيح لها و بسهولة استخدام الطرق الكمية وأساليب بحوث العمليات فى وضع القرارات والتخطيط[١٦]، وقد أيدت النتائج التى حصلت عليها هوس (١٩٦٠) فى دراستها لعينة من تسع عشرة شركة وجود هذا التأثير، فقد تدنت أهمية ومكانة العديد من الوظائف الادارية نتيجة استخدام الحاسب الآلي[١٧]، كما وجد هانولد (١٩٧٣) أن استعمال الحاسب الآلي فى احدى الشركات الكبيرة أدى الى الاستغناء عن (١٠٠) وظيفة من وظائف الادارة الوسطى[١٨] و يرى مان وو يليامز (١٩٦٢) أن هذا يرجع الى ارتفاع درجة النمطية والتكرار فى عمل الادارة الوسطى[١٩].

من جهة أخرى، لم يجد باحثون آخرون أدلة على انخفاض أهمية دور الادارة الوسطى بسبب استعمال الحاسب الآلي، وعلى العكس من ذلك فقد لاحظ شو يتر (١٩٦٥) نموا فى مهام الكثير من وظائف الادارة[٢٠]، كما أن ديليهانتي (١٩٦٧) أبلغ عن ارتفاع عدد المديرين فى الادارة الوسطى[٢١]، و يرى كانتر (١٩٧٣) أن الادارة العليا ستستمر بالاعتماد على الادارة الوسطى كحلقة وسيطة، فى حصولها على المعلومات حتى بعد ادخال الحاسب الآلي[٢٢]، أما ديل (١٩٦٧) فيتوقع أن يتحسن موقف الادارة الوسطى لأنها ستحصل على معلومات أفضل مما يمكنها من وضع قرارات أفضل، ولن يعوض الحاسب الآلي عن الادارة الوسطى الا فى آداء المهام الروتينية وسيكون هذا فى صالحها لأنه ستيح لها وقتاً أكثر لانجاز المهام الأكثر أهمية والأشد صعوبة[٢٣].

يصعب وضع استنتاجات محددة على أساس هذه النتائج المتناقضة حول تأثيرات الحاسب الآلي على الادارة، وان كانت النتائج ترجح استمرار الادارة الوسطى فى آداء

دورها الهام بعد استعمال الحاسب الآلي وتستبعد احتمال اضمحلالها تدريجيا كما توقع البعض.

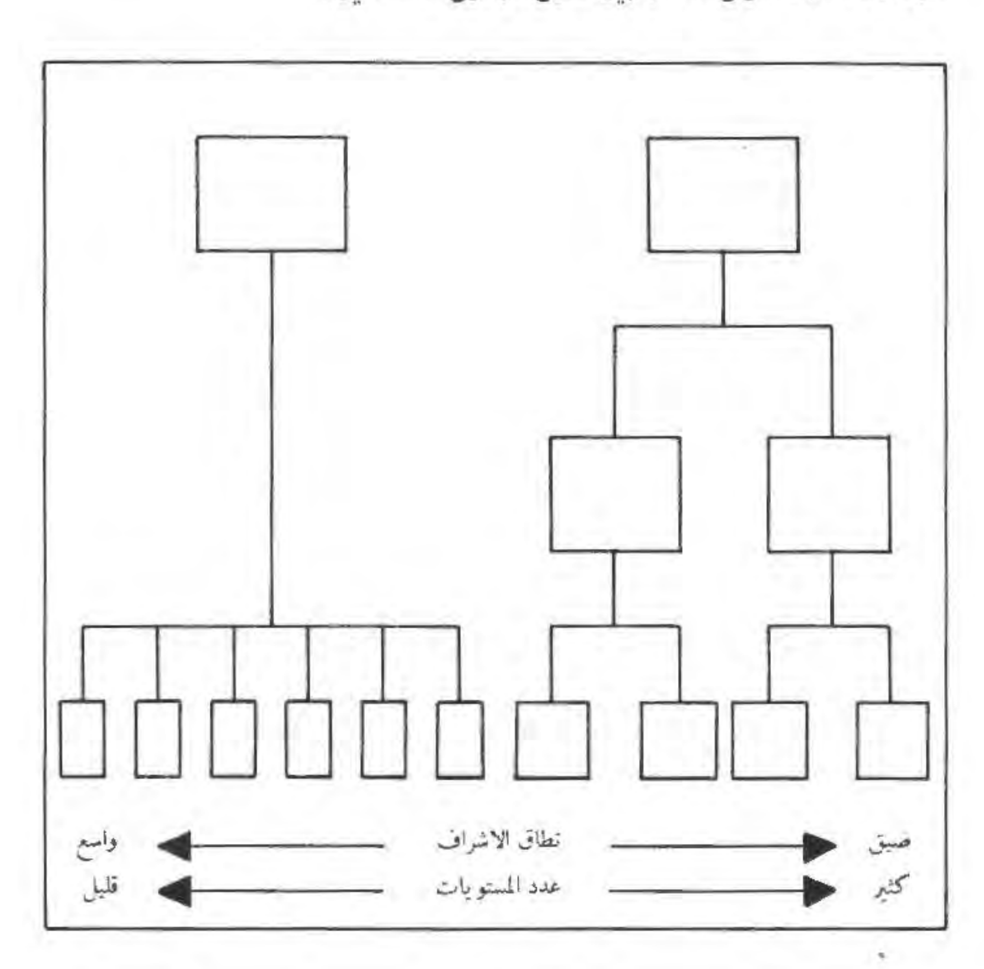
نطاق الاشراف

هو جانب آخر من جوانب التنظيم الرئيسية التى يركز عليها دارسو التنظيم والمستشارون التنظيميون فى تحليل التنظيم، و يعرف نطاق الاشراف بأنه عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير أو رئيس واحد و بصورة مباشرة، فاذا كان يرتبط بمدير عام مثلا نائبان وخمس ادارات، فان نطاق اشرافه هو سبعة وهو مجموع عدد النائبين ومديرى الادارات الخمسة الذين يرتبطون به مباشرة. اذا لايشمل نطاق اشراف هذا المدير العام مرؤوسي نائبيه، وانما فقط الموظفين الذين يشرف عليهم مباشرة و يصدر لهم التوجيهات المباشرة و يتصلون به بشكل منتظم ومباشر و بدون وسطاء.

دعا مفكرو مدرسة مبادىء الادارة الى تحديد (و بالأحرى تضييق) نطاق الاشراف بعدد معين من المرؤوسين، ونصحوا المديرين بالالتزام بهذا النطاق المحدود كمبدأ اداري جيد، فبالنسبة لارو يك (١٩٣٥) يجب أن لايتجاوز نطاق الاشراف (٥) أو (٦) مرؤوسين والنطاق الأمثل هو (٤)، أما هاملتون فقد حدد نطاق الاشراف بين (٣) و (٦)، ومع أن جوليك رفض تحديد نطاق الاشراف، لأن ذلك فى رأيه يعتمد على عوامل عديدة الا أنه كان يفضل أن يكون ضيقا[٢٤].

تنتقد مبادىء الادارة لعموميتها كما أن نتائج البحوث لم تثبت صحتها، و يتعارض مبدأ نطاق الاشراف الضيق مع مبدأ آخر من مبادىء الادارة، وهو تقليص خط السلطة أو تقليل عدد المستويات الادارية، فتقليص نطاق الاشراف يؤدى الى زيادة فى عدد المستويات الادارية، ومن جهة أخرى فان تقليل عدد المستويات

الادارية بهدف تطبيق مبدأ تقصير خط السلطة يفرض توسيع نطاق الاشراف، ولتوضيح العلاقة بين نطاق الاشراف وعدد المستويات الادارية نشبه التنظيم بالكرة المطاطية، فاذا ضغطت على الكرة (التنظيم) من الجانبين (أى قلصت نطاق الاشراف) تمددت نحو الأعلى والأسفل (أى ازداد عدد المستويات الادارية)، أما اذا عرضتها لضغط من أعلى وأسفل (أى تقليل عدد المستويات الادارية) فانها ستتمدد نحو الجانبين (أى توسيع نطاق الاشراف) لذا فقد تساءل المشككون فى صحة هذه المبادىء: كيف توفق الادارة بين هذين المبدأين المتناقضين؟



لا تعترف النظرية الحديثة فى الادارة والتنظيم (نظرية الموقف) بوجود مبادىء عالمية للادارة تصلح لكل الظروف والمواقف، فلايمكن تحديد نطاق اشراف واحد يناسب كل المديرين، فقد لايزيد نطاق اشراف مدير على خمسة مرؤوسين، بينما نجد مديراً آخر يعمل تحت ظروف مختلفة و يشرف بنجاح على عشرين مرؤوس، فالظروف والعوامل التى تتباين من موقف الى آخر هى التى تقرر نطاق الاشراف المناسب للمدير، وقد تكون لهذه العوامل تأثيرات متضادة، أى أن بعضها يدفع الى تقليص نطاق الاشراف بينما تضغط أخرى باتجاه توسيعه، لذا يجب على المدير أو المستشار التنظيمي أن يتقصى هذه العوامل و يدرس تأثيراتها قبل تحديد نطاق الاشراف المناسب، ومن هذه العوامل مايلي:

١ ـ اذا كان أسلوب المدير فى الاشراف دقيقاً وتفصيلياً فسيكون من الصعب عليه الاشراف على عدد كبير نسبياً من المرؤوسين، فهذا المدير يتابع شخصياً آداء مرؤوسيه و بصورة تفصيلية و يتطلب هذا النوع من الاشراف نسبة عالية من وقت المدير (مقارنة بالمدير الذى يتبنى أسلوب الاشراف العام)، وبما أن وقت المدير محدود فان هذا العامل سيحد من نطاق اشراف المدير.

٢ ـ تختلف قدرات المديرين على الاشراف، و بشكل عام فان لكل فرد نطاق انتباه أو اهتمام محدود، ومعنى ذلك أن الفرد أو المدير فى هذه الحالة لايستطيع توزيع انتباهه أو اهتمامه بين عدد غير محدود من المرؤوسين وقضايا العمل التى يعرضونها عليه، لذا فان نطاق الانتباه هو عامل مقيد لنطاق الاشراف وهو يتفاوت بين مدير وآخر.

٣ ـ يظهر من تجارب المستشارين أن النزول عند رغبات المديرين فى تحديد ارتباطهم التنظيمي، معناه أن يرتبط الجميع بالرئيس الأعلى للمنظمة، و يتوقع المديرون أن يهيىء لهم هذا الارتباط الحصول على دعم مالي ومعنوى أكبر، والا تصال بسرعة

برئيس المنظمة وايصال أفكارهم ومقترحاتهم اليه بدون المرور بوسيط، اذن يؤثر هذا العامل باتجاه توسيع نطاق اشراف الادارة العليا.

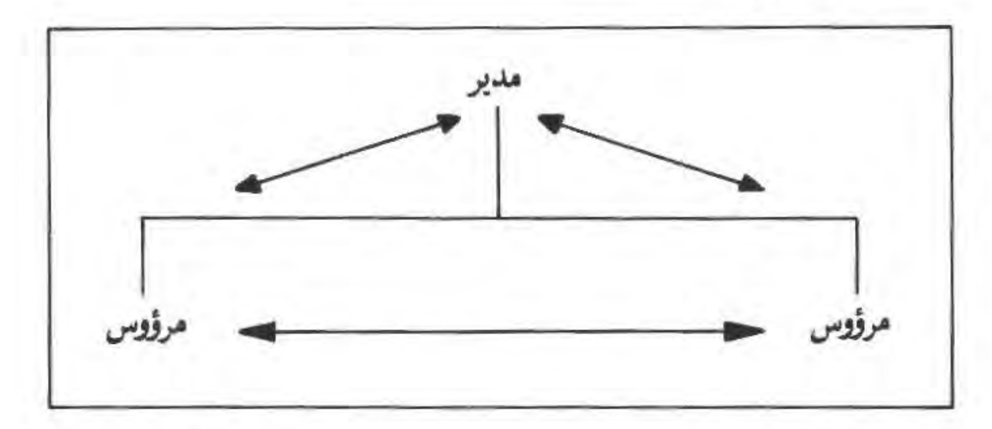
٤ - كلما تحسنت كفاءة المرؤوسين في آداء واجباتهم واستعدادهم لتحمل المسئوليات كلما أمكن توسيع نطاق الاشراف، فالموظف الذى ينجز مايكلف به وفقا لمعايير الكفاءة والجودة المحددة (بدون تأخير أو أخطاء أو هدر للموارد) لايحتاج الى اشراف دقيق ومفصل على عكس الموظف المبتدىء قليل الخبرة أو الذى لم يكتسب بعد المهارات اللازمة لآداء مهام و واجبات وظيفته، فزيادة موظف كفء على نطاق اشراف مدير لايحمله نفس العبء الذى ستحمله لو كان الموظف غراً أو متسيباً.

٥ - كلما كانت الوظائف التى يشرف عليها المدير متشابهة ومتجانسة كلما أمكن توسيع نطاق اشرافه وقد أكدت ذلك نتائج بحث قام به أوديل (١٩٦٧)[٢٥]، ومن جهة أخرى فان التنوع فى طبيعة الوظائف وتعدد تخصصاتها سيضيق من نطاق الاشراف لأن كل واحدة من هذه الوظائف ستتطلب اجراءات اشرافية مختلفة.

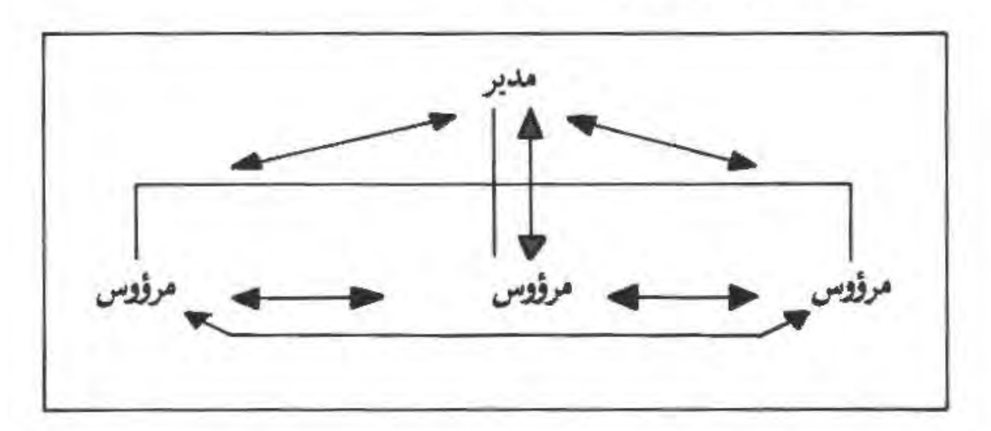
وقد نلاحظ أن رئيس وحدة نسخ يشرف مباشرة على عشرين ناسخاً أو أكثر، وهذا ممكن لأن طبيعة وظائف الناسخين روتينية وتتركز مهمة المدير على توزيع أعمال النسخ بينهم ومتابعة انجازها وفقا لمعايير آداء محددة ودقيقة، ولكن كلما ازدادت صعوبة الوظائف (أى كانت مهامها أقل روتينية ونمطية) فسيكون الاشراف عليها أكثر صعوبة مما يستدعى تقليص نطاق الاشراف، وهكذا فان نطاق اشراف المدير المالي سيكون أضيق من نطاق اشراف مدير النسخ لأن وظائف الادارة المالية أشد صعوبة وأقل روتينية من وظائف النسخ.

٦ - ينتج عن زيادة عدد مرؤوسي المدير الواحد زيادة فى عدد الاتصالات والعلاقات داخل هذه المجموعة أو الوحدة. فاذا كان المدير يشرف على مرؤوسين اثنين فان

عدد الارتباطات أو العلاقات التى تتكون داخل وحدته هو ثلاثة وكما يتبين من الشكل التالي :



أما اذا أضيف مرؤوس ثالث فان الارتباطات ستزداد بدرجة أعلى وسيكون عددها ستة وكما يتبين من الشكل التالي :



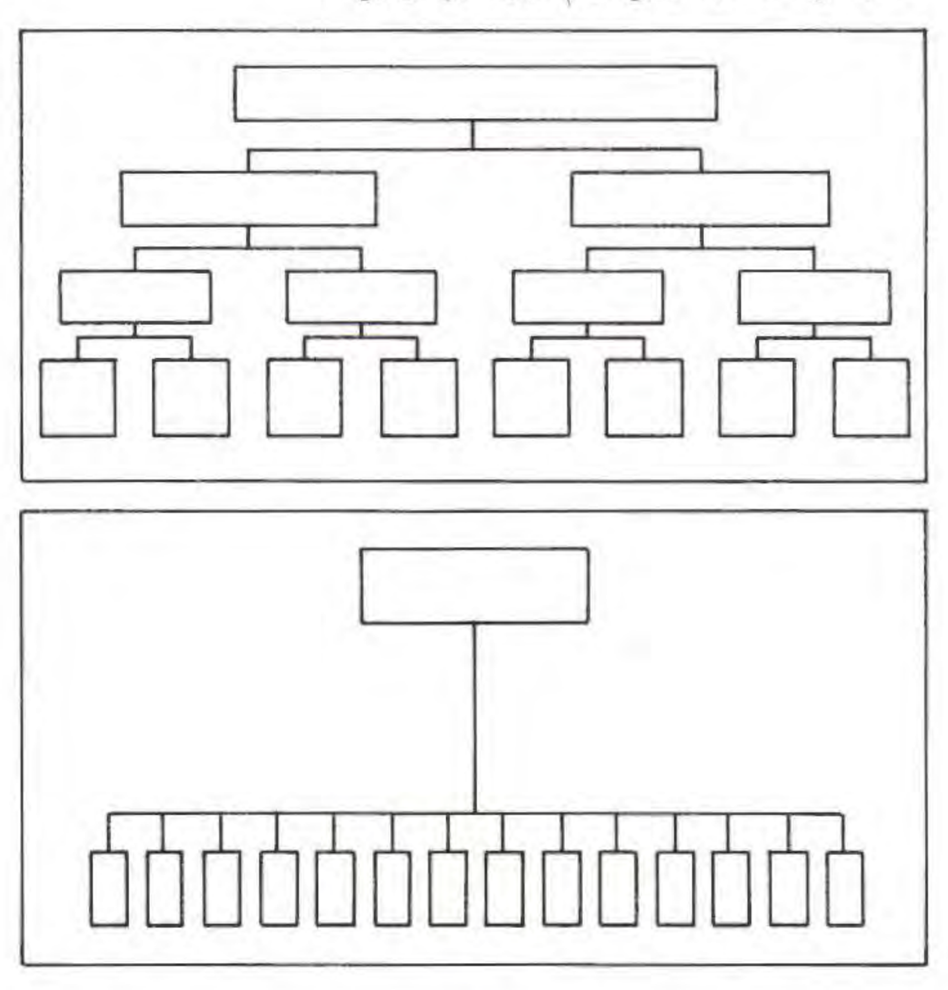
وبما أن المدير مسئول عن تنظيم علاقاته بمرؤوسيه وكذلك العلاقات بين مرؤوسيه فان هذا يحد من التوسع فى نطاق الاشراف .

٧ - أخيرا ، فانه بالامكان توسيع نطاق اشراف المدير اذا كان له مساعدون .

حالة دراسية

تنظيم طويل أم مفلطح

أجرى كارزو و يانوزاس (١٩٦٩) مقارنة بين كفاءة تنظيمين أحدهما طويل والأخر مفلطح (كما هو مبين فى الشكل الآتي) فى أداء مهمة محددة وهى تقدير كمية الطلب على سلعة معينة والتى سيتم شراؤها من الموردين[٢٦] :



المطلوب منك أن تتوقع النتائج التى حصل عليها الباحثان وذلك بالاجابة على مايلي :

- أى من التنظيمين أنجز المهمة فى وقت أقصر (سرعة الانجاز) ؟ ولماذا ؟
- أى من التنظيمين توصل الى نتيجة أفضل وأكثر دقة (جودة الانجاز) ؟ ولماذا ؟

المركزية والامركزية

يوصف التنظيم بالمركزية أو اللامركزية ، وفى الواقع لا توجد تنظيمات مركزية أو لامركزية بدرجة تامة أو مطلقة ، ففي كل الحالات تكون درجة مركزية أو لامركزية التنظيم نسبية ، وتحدد عادة على مقياس متدرج كالتالي :

مركزى　　　　أ　ب　جـ　　　　لامركزى

فالتنظيم (جـ) هو أقرب الى اللامركزية من التنظيمين (ب) و (أ) ، أما (أ) فهو أقرب الى المركزية من (ب) و (جـ) ، وكلما ازداد مجال التصرف للمستويات الادارية دون الادارة العليا ، كلما ارتفعت درجة لامركزية التنظيم ، و يرتبط مجال التصرف بسلطات أو صلاحيات المستويات الادارية ، وفى تعريفهما اللامركزية قرن بيكر ونيوهاوزر (١٩٧٥) بين اللامركزية ودرجة سيطرة مديرى وحدات التنظيم على الموارد ، فاللامركزية حسب تعريفهما تكون عالية نسبياً اذا كان لهؤلاء المديرين سلطات التصرف بالموارد المتاحة لهم من قوى عاملة وأموال ومواد[٢٧] . أما ديسلر (١٩٦٧) فيعرف اللامركزية بأنها تفويض لسلطات اتخاذ القرار[٢٨] ، ولكن هذا التعريف غير كاف لأنه لايميز بين تفويض الصلاحيات من رئيس الى مرؤوس و بين اللامركزية التى هى توزيع للصلاحيات بين كافة مستويات الادارة ولمدى زمني أطول نسبيا من مدى التفويض ، وهذا التوزيع قد يفرض على الادارة من قبل سلطة أعلى .

وفقا لديل (١٩٥٩) فان التنظيم يتجه نحو اللامركزية كلما[٢٩]:

- ازداد عدد القرارات التى تضعها المستويات الادارية الادنى على التنظيم.
- كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
- ازداد عدد النشاطات التى تتأثر بالقرارات المتخذة من قبل المستويات الادارية الأدنى.

و يستعمل مصطلح اللامركزية أيضا للاشارة الى وجود فروع للمنظمة وتسمى هذه باللامركزية الجغرافية لتمييزها عن اللامركزية الادارية.

يدعو العديد من دارسي التنظيم الى اللامركزية باعتبارها صفة ايجابية فى التنظيم وعلى افتراض أنها تحقق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية، لذا فان الادارة الرشيدة، فى رأيهم، هى التى تحرص على بلوغ درجة عالية من اللامركزية، ولكن لا توجد أدلة موضوعية تسند هذه الدعوة، فهي اذن مجرد مبدأ آخر من «مبادىء» الادارة التى لم تثبت صحتها وجدواها دائماً، فاللامركزية قد لا تكون مناسبة فى بعض الحالات والمواقف، وهى لها مساوىء مثلما لها مزايا.

اختيار الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية

قبل أن يحدد المدير أو المستشار التنظيمي الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية فى التنظيم، عليه أن يحلل عوامل الموقف المؤثرة فى ذلك، والتى تشير اليها النقاط التالية:

١ - تتطلب ادارة المنظمة الكبيرة قدراً أكبر من اللامركزية التنظيمية مقارنة بالمنظمة الصغيرة التى تستطيع ادارتها العليا الاحتفاظ باغلب سلطات اتخاذ القرار (مركزية عالية) بدون أن تواجه صعوبات فى ادارة وتوجيه نشاط المنظمة، ولكن عندما يكبر حجم المنظمة ستكبر معه أعباء الادارة، ولن تستطيع الادارة العليا وحدها وضع كافة أو أغلب القرارات اللازمة لتسيير نشاط المنظمة.

وتؤيد نتائج عدد من البحوث وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية، فقد وجد ديل (١٩٥٩) علاقة قوية بين الحجم واللامركزية، ولكنه لاحظ أيضا أن بعض المنظمات الكبيرة لم تتحول عن التنظيم المركزى مما يدل على أن كبر الحجم لايحتم اللامركزية[٣٠]، وقد أكدت النتائج التى حصل عليها بوه وزملاؤه (١٩٦٩) وجود ارتباط بين الحجم واللامركزية[٣١]، كما برز الحجم فى دراسة جايلد (١٩٧٣) لعينة كبيرة من الشركات البريطانية كعامل مؤثر رئيسي نحو اللامركزية[٣٢]، أما نتائج ودوارد (١٩٦٥) وهال (١٩٧٢) فلم تؤكد وجود ارتباط قوى بين الحجم والتنظيم[٣٣].

٢ - يؤثر الانتشار الجغرافي للمنظمة على التنظيم بتفضيل اللامركزية، وذلك لسبب واضح وهو البعد الجغرافي الذى يفصل بين المركز الرئيسي للمنظمة وفروعها المنتشرة فى مناطق عديدة أو فى عدة دول وربما عدة قارات، فبالرغم من التطورات الكبيرة فى وسائل الا تصالات التى جعلت من السهل على الادارة فى المركز تبادل الا تصالات مع فروعها فى أى مكان من العالم الا أن الحاجة الى منح الفروع درجة من الاستقلال فى تصريف أعمالها تبقى قوية، فمدير الفرع أدرى بظروف الفرع وبيئة المنطقة التى يعمل فيها، وقد لايفلح فى ايصال صورة كاملة عن المواقف التى تواجه الفرع الى الادارة المركزية، لذا فانه أقدر على وضع القرارات المناسبة وفى الوقت المناسب للتعامل مع هذه المواقف.

٣ - تتجه المنظمات ذات المنتجات أو الخدمات المتنوعه نحو اللامركزية لا تاحة مجال حرية التصرف المناسب للادارات المسئولة عن صنع هذه المنتجات أو تقديم الخدمات لتسيير نشاطها بالطريقة المناسبة، وفى هذه الحالة قد تكتفي الادارة المركزية بوضع الخطط والسياسات العامة وتترك للوحدات الانتاجية وضع برامج العمل التفصيلية، واتخاذ القرارات المناسبة لادارة عملياتها الفنية وحل المشكلات التى تقابلها والتعامل مع زبائنها أو المستفيدين من خدماتها.

٤ - عندما تواجه ادارة المنظمة ظروفا غير ملائمة فى البيئة المؤثرة عليها (مثل منافسة شديدة أو انخفاض مبيعاتها أو تدني الاقبال على خدماتها أو كثرة الشكاوى من دورها المجتمعي) فانها تجنح الى المركزية، فالادارة العليا قد تفسر هذه الظروف البيئية السيئة على أنها تهديد أو مصدر تهديد للمنظمة قد تتفاقم تأثيراته اذا لم تمسك بزمام الأمور لمعالجة وتصحيح الأوضاع، فالمركزية تتيح لها السيطرة على موارد وامكانات المنظمة مما يمكنها من تنفيذ برامجها واجراءاتها العاجلة لتلافي تأثيرات الظروف السيئة.

٥ - تعكس صفات التنظيم - الى حد ما - فلسفة وأفكار الادارة العليا حول مايجب أن يكون عليه التنظيم، فاذا كانت لا تؤمن بجدوى اللامركزية تحت أية ظروف فأنها ستفرض - أو على الأقل ستميل بالتنظيم نحو - المركزية، فكم من المنظمات حولنا تعمل فى الظل الممدود لرئيسها الأعلى الذى «لا تفوته شاردة ولا وارده»، مثل هؤلاء المديرين قد يحرزون نجاحاً كبيراً أثناء مراحل تأسيس وتثبيت دعائم المنظمة (الفترة الأولى بعد انشائها) الا أنهم سيعجزون على التعامل مع التعقد فى العمليات والعلاقات التى تنتج عن نمو المنظمة.

٦ - توقع ليفت وايسلر فى ١٩٥٨م أن يؤدى استعمال الحاسب الآلي الى ميل المنظمات نحو المركزية لأنه سيوفر للادارة العليا معلومات أكثر وأدق وأسرع وصولا من المعلومات التى كانت تحصل عليها قبل استعمال الحاسب الآلي، وسيكون باستطاعتها اتخاذ العديد من القرارات التى قد تكون فوضتها سابقا للادارات الأدنى، وبالتالي فانها ستستعيد بعض هذه الصلاحيات المفوضة[٣٤]، وأكدت نتائج المراجعة التى قام بها لاحقا أحد الكاتبين وهو وايسلر (١٩٦٧) صحة التوقعات بخصوص المركزية[٣٥]، كما أيدت نتائج بحوث ودراسات أخرى وجود هذا التأثير ومنها بحوث سيجمن وكارش (١٩٦٢) وبورك (١٩٦٤) وديليهانتي (١٩٦٧) وريف (١٩٦٨) وساندرز (١٩٧٧)[٣٦]، أما النتائج التى حصل عليها

و يذنجتون (١٩٦٩) فتشير الى أن الاتجاه نحو المركزية لم يكن عاما بل اقتصر على الوحدات التى تقوم بأعمال روتينية[٣٧]، و يعارض أنشن (١٩٦٠) و برلنجيم (١٩٦١) امكانية وجود هذا التأثير أصلاً لأن المعلومات التى يوفرها الحاسب الآلي لا تستفيد منها الادارة العليا فقط، وانما كافة المستويات الادارية مما يشجع على الاتجاه نحو اللامركزية وليس المركزية، و يسأل الباحثان: أين ستجد الادارة العليا الوقت للتعامل مع الشئون المحلية التى تختص بها الفروع[٣٨]؟ و يرى ديردن (١٩٦٧) أن استعمال الحاسب الآلي لن يؤدى بالضرورة الى المركزية لأن الادارة العليا لاتمتلك التخصص أو الوقت للتعامل مع المعلومات التخصصية التى يولدها الحاسب[٣٩]، أما هانت ونيوويل (١٩٧١) وكذلك كانتر (١٩٧٧) فقد اعتبرا الحاسب الآلي وسيلة حيادية تستطيع الادارة استعمالها بالطريقة التى تختارها وبما يتناسب مع أفكارها وأسلوبها فى الادارة[٤٠].

فوائد ومشكلات اللامركزية

توفر اللامركزية فوائد للادارة كما أنها قد تكون مصدراً لبعض المشكلات، وهذا مايبرر اعتبارها صفة من صفات التنظيم قد تكون مرغوبة تحت ظروف معينة، دافع ورثي (١٩٥٠) عن اللامركزية لأنها تسهل عمل الادارة وتنمي فى العاملين الاتجاهات الايجابية نحو العمل والاستعداد لتحمل المسئولية واتخاذ المبادرة، كما توقع أن يكون للامركزية تأثير ايجابي على جودة القرارات وذلك من خلال تخفيف العبء عن الادارة العليا (قرارات أقل) مما يتيح لها وقتاً أكثر لوضع الاستراتيجيات والسياسات والقرارات المهمة وكذلك من خلال تفويض صلاحية القرار الى المستوى الذى يمتلك التخصص والمعلومات المناسبة لاتخاذه[٤١]، وفى التنظيم اللامركزى تستجيب الوحدات الفرعية بسرعة أكبر لظروف الموقف المتغيره باتخاذ قرارات سريعة، وقبل أن تمر الفرصة المواتية أو تستفحل الأزمة، كما أنها ستكون أكثر حماساً لتنفيذ القرارات التى تصنعها

بنفسها، وأخيرا فان اللامركزية تقلل من الاتصالات بين المستويات الادارية وتساهم فى اختصار وتبسيط الاجراءات.

من جهة أخرى فان اللامركزية لها عدد من المساوىء، من أهمها اضعاف سيطرة الادارة المركزية على نشاط المنظمة بشكل عام، وقد يؤدى ذلك الى انحراف بعض الفروع عن الاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة، ووصف ترومان (١٩٤٠) كيفية حدوث ذلك[٤٢]:

«عندما تفوض سلطات كثيرة الى الفروع يبرز خطر تأثرها بالأفراد والجماعات (المحلية) القريبة من الفروع والأكثر اتصالا بها... وقد تبلغ هذه التأثيرات درجة بحيث تظهر اختلافات كبيرة بين الفروع، مما يجعل من الصعب الالتزام بسياسات موحدة لعموم المنظمة».

وعندما تضعف السيطرة المركزية فقد تتجه بعض الفروع الى تحقيق أهدافها دون اعتبار لمصالح المنظمة، وستكون مهمة الادارة العليا فى التنسيق بين الوحدات الفرعية، والمحافظة على تماسك المنظمة شاقة ومكلفة فى التنظيم اللامركزى، كما تقلل اللامركزية من الاستفادة من التخصصيين وأصحاب الخبرات العاملين فى المركز لأن القرارات التى كانت تستعين بهم فى وضعها ستكون قد فوضت الى الفروع التى لا تستفيد كثيرا من خدماتهم أصلا.

التعويض عن اللامركزية

كيف تستطيع المنظمة أن تجني فوائد اللامركزية بدون تحمل تكاليفها الباهظة؟ انه باستطاعة الادارة المركزية أن تطمئن الى أن الوحدات الفرعية لن تتبع سبلاً متفرقة ولن تتخذ قرارات غير منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال وضع السياسات وتنميط اجراءات العمل، وعندما تتخذ الفروع قراراتها ضمن الحدود التى أقرتها السياسات، فان هذا الانسجام سيتحقق، ولهذا الغرض تضع الادارة سياسات

عامة وسياسات خاصة لكل نشاط ، واذا أمكن للادارة أن تذهب الى أبعد من ذلك وتضع اجراءات عمل موحدة فانها ستضمن تنفيذ المهام فى نمط واحد من قبل الفروع وقد أكد بلاو وشو ينهر (١٩٧١) اعتماداً على نتائج بحث قاما به بأن استعمال اجراءات رسمية موحدة يتيح لادارة المنظمة اتباع درجة أعلى من اللامركزية[٤٣].

تفويض الصلاحيات

يسمى أيضا تفويض السلطة و يعرف التفويض بأنه قيام المدير بتحويل جزء من عمله الفكرى الى أحد مرؤوسيه ، و يعرف ايضا بأنه منح المدير صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه لاتخاذ قرار أو قرارات فى مجالات محددة ، والصلاحية أو السلطة هى قوة رسمية ، وصفة الرسمية أو الشرعية أساسية هنا لأن امتلاك شخص لقوة غير رسمية لايعطيه الحق فى استعمالها ، أما القوة أو السلطة الرسمية فتعطيه هذا الحق ، وتتحدد سلطات ادارة المنظمة فى نظامها أو قرار تأسيسها فيحدد النظام الأساسي لمنظمة حكومية مثلا سلطات مجلس ادارتها ورئيسها ، وقد يسمح هذا النظام بتفويض هذه السلطات أو الصلاحيات الى مستويات ادارية أدنى .

يفوض المديرون لسبب رئيسي وهو التوصل الى وضع قرارات أفضل ، فرئيس المنظمة لايستطيع وحده وضع الخطط للمنظمة والرقابة على كافة عملياتها وتقييم أداء العاملين فيها ، لذا فهو يفوض بعض صلاحياته لمديرى المستويات الأدنى ويحتفظ لنفسه بصلاحيات القرارات الأكثر أهمية .

ولا تقتصر عملية التفويض على مجرد تحديد الرئيس أو المدير للصلاحيات التى يريد تفويضها الى مرؤوسيه واصدارها بشكل قرار رسمي ، فلابد أيضا من تحديد النتائج المطلوب من هذا المرؤوس تحقيقها ، لأن التفويض يتضمن أساساً نقل جزء من عمل المدير الى المرؤوس ، كما يجب أن يبين المدير المؤشرات والمعايير التى على أساسها سيقيم أداء المرؤوس ، وهذا يعني بأن المرؤوس سيتحمل أمام المدير المسئولية عن ممارسة

الصلاحيات المفوضة له ونتائج ذلك، وهنا يجب التأكيد على أن المدير يبقى مسئولا بصورة تامة عن ممارسة كافة صلاحياته بما فيها الصلاحيات التى فوضها لمرؤوسيه، ولايجوز لهذا المدير أن يعتذر بأن الأمر قد خرج من يده، لأنه فوض هذه الصلاحيات، اذن المسئولية لا تفوض مع الصلاحية.

تصنف الصلاحيات الى ثلاثة أنواع: تخصصية ومالية وصلاحيات خاصة بشئون العاملين، وتعتبر الصلاحيات المتعلقة بمضمون العمل أو المهام التى تختص بها المنظمة صلاحيات تخصصية مثل صلاحية اقرار برامج الصحة الوقائية فى وزارة الصحة والموافقة على فتح أقسام علمية جديدة فى الجامعة، أما اعتماد وصرف المبالغ اللازمة لشراء معدات طبية أو أثاث مكاتب فهي صلاحيات مالية، كما تصنف صلاحيات سحب المواد من المستودعات ضمن الصلاحيات المالية، فبالرغم من أن هذه المواد قد تم شراؤها الا أن تخصيصها لغرض معين يتطلب اصدار قرار بذلك والذى هو فى جوهره قرار صرف لأموال المنظمة، وتشمل صلاحيات شئون العاملين، كافة القرارات الخاصة بتعيين وترقية وعلاوة ومكافأة ومعاقبة وانهاء خدمات العاملين فى المنظمة.

متى يكون التفويض ضروريا؟

يكون التفويض ضرورياً عندما لا يمتلك المدير التخصص المناسب والمعارف أو المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، ونتيجة للتطورات الكبيرة فى حقول المعرفة المختلفة، لم يعد الفرد قادرا على التخصص فيما عدا مجال ضيق جداً، فمدير المصنع مثلاً لا يستطيع اتخاذ كافة القرارات الانتاجية والتسويقية والتنظيمية، واذا أقدم على ذلك فانه من المحتمل جداً أن يتأخر صدور الكثير من القرارات وتتدنى جودة القرارات بشكل عام، لأن هذا المدير ذا التخصص المحدود يحتاج الى وقت أطول لتفهم القضايا التخصصية المختلفة التى تعرض عليه لاتخاذ قرارات بشأنها، ولن يتحقق له ذلك فى كل الأحوال، اذن لايوجد حل لمشكلة هذا المدير سوى التفويض.

تؤيد بحوث عديدة ارتباط التفويض بنجاح الادارة، فقد وجد هيمفل (١٩٤٩) أن التفويض هو أحد سمات المديرين الذين اعتبرهم مرؤوسيهم مديرين ناجحين[٤٤]، كما تبين من دراسة كودت (١٩٥٥) أن من أهم أسباب فشل المديرين هو رفضهم التفويض[٤٥]، كما أن للتفويض تأثيراً ايجابياً على رضا المفوض اليهم اذا كانوا يرغبون بممارسة سيطرة أكبر على أعمالهم، كما أنه من أفضل الوسائل لتدريب المرؤوسين واعدادهم لشغل وظائف ادارية، لكن التفويض ليس شرطاً لنجاح الادارة فى كل الحالات، وهذا ما أكدته النتائج التى حصل عليها و يليتس (١٩٦٩) فى دراسته لعينة من عشرين شركة صناعية[٤٦].

مقياس الحاجة الى التفويض

أجب بنعم أو لا على الأسئلة التالية:

١ - هل تشعر بالتعب والارهاق عند نهاية الدوام؟
٢ - هل تشتكي عادة من كثرة الأمور التى يعرضها عليك مرؤوسوك؟
٣ - هل تحتار أحيانا فى أى عمل تبدأ يومك؟
٤ - هل يتأخر تنفيذ الأعمال فى ادارتك؟
٥ - هل يتصل بك مرؤوسوك مرات عديدة فى اليوم الواحد؟
٦ - هل تنجز بعض الأعمال الرسمية فى بيتك؟
٧ - هل تجد صعوبة فى الاطلاع على كافة التقارير التى يرفعها لك مرؤوسوك؟
٨ - هل تشعر بالاستياء اذا حدث شيء ما فى ادارتك ولم تعلم به فى حينه؟
٩ - هل يتأثر نشاط الادارة بشكل ملحوظ عندما تغيب عنها؟
١٠ - هل طلبت احداث وظيفة مساعد لك؟
١١ - هل تحرص على أن تؤدى كل مهمة بالطريقة التى ترضى عنها؟
١٢ - هل تشعر بالقلق أثناء اجازتك بشأن مايمكن أن يحدث فى الادارة؟

الآن اجمع عدد الاجابات بـ (نعم):

- فاذا كان عددها يتجاوز ثمانية فمن المحتمل جداً أن تكون بحاجة الى تفويض بعض صلاحياتك.
- اذا كان عددها بين (٤ و ٨) فقد تكون بلغت مستوى التفويض المناسب.
- أما اذا كان عددها يقل عن (٤) فربما تكون قد أفرطت فى التفويض.

لماذا لايفوض المديرون صلاحياتهم؟

توجد عدة أسباب يبرر بها المديرون عدم أو قلة تفويضهم للصلاحيات، وقد تكون هذه الأسباب حقيقية و يصعب التغلب عليها الا أنها لا تعطي المدير دائماً الحق فى الاحتفاظ بصلاحياته وعدم تفويضها، فاذا كانت ظروف العمل تفرض قيام المدير بتفويض بعض صلاحياته فان اصرار المدير على عدم التفويض سيكون على حساب الفعالية والكفاءة والأجدر به أن يسعى الى التغلب على معوقات التفويض والتى من أهمها مايلي:

١ - لايميل المدير التسلطي الى تفويض صلاحياته لأنه لايشعر بالارتياح الا اذا كان مهيمنا بصورة تامة على مرؤوسيه وعلى كافة أمور العمل.
٢ - لايشجع تدني قدرات وخبرات المرؤوسين المدير على تفويض صلاحياته اليهم لأن ذلك قد يكلف الادارة كثيرا نتيجة القرارات غير الجيدة التى سيضعها هؤلاء المرؤوسون والتى سيتحمل المدير المسئولية الكاملة عنها فى الحساب النهائي.
٣ - يخشى بعض المديرين من أن التفويض سيفقدهم السيطرة. واخيرا فان المدير لن يستطيع أن يفوض اذا كان رئيسه لايسمح له بذلك.

لماذا يتهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه؟

يشتكي المديرون أحيانا من أن مرؤوسيهم يتهربون من ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم، وهذه الظاهرة موجودة ولها عدة أسباب منها مايلي:

١ - عندما يسلم المدير التفويض بيد و يسحبه باليد الأخرى، ويحدث هذا عندما يشعر المرؤوسون بأن رئيسهم يفضل «استشارته» فى كل القضايا المفوضة اليهم قبل اتخاذ القرارات بشأنها.

٢ - لايرغب المرؤوسين فى تحمل المسئولية التى تترتب على تفويض الصلاحيات فاستعداد المرؤوس الذى يخشى الفشل ونتائجه لتقبل التفويض أقل من استعداد المرؤوس الذى لايخشى الفشل و يرغب بدور أكبر فى تسيير عمله.

٣ - عدم حصول المرؤوس على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المفوضة ستجعله يتردد فى اتخاذها.

٤ - ينتج عن التفويض مسئوليات اضافيه على المفوض اليه، ومن الطبيعي أن يتوقع المرؤوس مكافآت اضافية تتناسب والمسئوليات الجديدة، واذا لم يحصل عليها فقد يتهرب من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه.

وقد يقنع المدير نفسه بأن مايفعله لايعتبر تهرباً من ممارسة صلاحياته، فقد ذكر أحد المديرين بأنه يعرض «قراراته» على رئيسه قبل اعلانها رسمياً لأنه «يحترم رئيسه».

كيف تفوض؟

ابدأ أولا بوضع قائمة بكافة صلاحياتك، ثم بعد ذلك رتبها حسب أهميتها النسبية مبتدئا بالأكثر أهمية، الان تستطيع تحديد الصلاحيات المهمة التى ستحتفظ بها لنفسك والصلاحيات الأقل أهمية التى تستطيع تفويضها، ولكن هذا لايكفي فالخطوة التالية هى أن تسأل نفسك: هل هناك صلاحيات يمكن لأحد المرؤوسين ممارستها؟ وان وجدت مثل هذه الصلاحيات فيجب تفويضها أيضا، و ينصح المدير بأن لايفوض الصلاحيات «غير المحبذة» مثل صلاحيات فرض العقوبات و يبقى لنفسه الصلاحيات المحبذة مثل صلاحيات المكافآت، ولا بد أن يكون التفويض مكتوباً وواضحا، ولتكن عملية التفويض تدريجية بحيث لايتحمل المرؤوس صلاحيات أكثر

من طاقته، واذا وجد المدير المرؤوس مترددا فى ممارسة الصلاحيات أو يرى أنه غير قادر على ذلك فعليه أن يدربه.

و ينصح ليرد وليرد (١٩٥٧) المدير أن لايستعجل ظهور النتائج الايجابية للتفويض، لأن ذلك قد لايحدث قبل مرور عدة سنوات، وعلى المدير أن يتقبل الأخطاء والهفوات التي يقترفها المرؤوس نتيجة ممارسته للصلاحيات، واذا كانت محاسبة المدير شديدة فقد يتهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات[٤٧].

ويحذر المدير من محاولة التعويض عن الصلاحيات المفوضة من خلال تشديد متابعته واشرافه على أداء مرؤوسيه، فالتفويض يستند على ثقه المدير بقدرات مرؤوسيه على وضع قرارات جيدة، فمن الضرورى أن يترك المدير المرؤوس ليعمل وحده وتحت درجة مناسبة من الاشراف، وان يركز المدير على الرقابة العامة وتقييم النتائج، و يتحقق هذا من خلال وضع وتطبيق نظام للمتابعة والسيطرة وتحديد معايير تقييم أداء المرؤوس، و بالتفاهم مع المرؤوس نفسه، أما اذا ثبت للمدير بعد التجربة بأن المرؤوس غير قادر على ممارسة الصلاحيات فعليه أن يسحبها منه ـ ولكن بعد أن يبذل كل مافي وسعه لانجاح التفويض.

حالة دراسية

تفويض الصلاحيات

أراد المدير العام أن يفوض بعض صلاحياته الى أحد المديرين الذين يعملون تحت اشرافه، فرجع أولا الى صلاحياته فوجد أن من ضمنها مايلي:

١ ـ الأمر بالصرف وفقا للبنود المعتمدة.

٢ ـ التكليف بالدوام الاضافي.

٣ ـ الموافقه على الترقيه والانتداب والاعارة وانهاء الخدمة والاجازات.

٤ ـ العقوبة باللوم والانذار والحسم لمدة لا تزيد على خمسة أيام.

٥ ـ تفويض بعض صلاحياته.

فأصدر قرارا بأن تكون صلاحيات هذا المدير كما يلي :

١ ـ الاشراف على العاملين فى الادارة.

٢ ـ التكليف بالدوام الاضافي بعد الحصول على موافقة المدير العام.

٣ ـ منح العلاوات الدورية والاجازات الاضطرارية.

٤ ـ التوصية بخصوص طلبات الاستقالة.

٥ ـ اقتراح العقوبات المناسبة.

والمطلوب هو ان تبين رأيك فى هذا التفويض.

حالة دراسية قصيرة

ما الذى يمكن ان ينتج من تطبيق المادة التالية :

«لكل وكيل من الوكيلين حق الاتصال والشرح والاحالة للادارات والاقسام التابعة للوكيل الآخر فى حالة تغيب أحدهما أو اقتضاء العمل لذلك بحكم تشابك أعمال الجهاز».

اجراءات العمل

تعرف الاجراءات بأنها خطوات انجاز مهمة أو عمل، و يعرفها ليفنجويل وروبنسون (١٩٥٠) بأنها «مجموعة من الخطوات لتنفيذ مهمة، وكل خطوة منها تؤدى بنفس الطريقة وبذات الترتيب فى كل مرة تنفذ فيها المهمة»[٤٨]، فمثلا مهمة تعيين الموظفين تتكون من عدد من الخطوات ابتداء من نشر اعلان طلب موظفين وانتهاء باصدار قرار أو قرارات التعيين، وتسمى هذه الخطوات اجراءات التعيين، ولا توضع

اجراءات لكافة مهام المنظمة فعادة ما توصف اجراءات المهام التنفيذية التى يسهل تحديد خطوات انجازها وخاصة المهام الروتينية التي يتكرر تنفيذها، و بشكل عام كلما كانت نسبة العمل الفكرى فى المهمة عالية كلما كان من غير المجدى وصف اجراءاتها.

تعرف الاجراءات أيضاً بأنها روتين العمل، فهل هذا الروتين هو نفسه الذى نسمع ونقرأ الشكاوى الكثيرة منه، و يتهم أحياناً بالتسبب فى بطء، أو حتى توقف العملية التنموية؟ يوضع الروتين أصلا لتحقيق فوائد معينة ولكن هذه الفوائد تتبدد ويحل محلها التأخير فى الانجاز عندما يتصلب الروتين و يطول و يتعقد، فالذى يشتكي منه الناس ليس الروتين أو الاجراءات فى حد ذاتها وانما الروتين المطول والمعقد الذى يسبب لهم الارهاق والاحباط عندما يراجعون منظمات للحصول على خدمات منها، وللتمييز بين الاجراءات المفيدة والروتين الضار تعرف الاجراءات بأنها خطوات انجاز المهمة المتدفقة الى الأمام و باقصر مسافة ممكنة و بأقل تكاليف، ان اعداد الاجراءات بهذه المواصفات تتطلب دراسة الاجراءات الحالية بصورة مفصلة لتحديد ما اذا كانت هناك اجراءات زائدة أو مطولة والسعي الى تقليص الوقت الذى يستغرقه تنفيذ كل خطوة، واعادة رسم سير الاجراءات بحيث تؤدى الى النتيجة المطلوبة بأقصر مسافة ممكنة، ولا تكتمل دراسة الاجراءات بدون مراجعة كافة متطلبات القيام بها من وثائق وسجلات وملفات ونماذج لتحديد ماهو ضرورى ومناسب، واعادة تصميمها بشكل يسهل انجاز الاجراءات.

توصف اجراءات العمل لتحقيق الفوائد التالية:

١ - تحديد خطوات انجاز المهام بشكل واضح بحيث يعرف العاملون المشاركون فى تنفيذها مايجب عليه أداؤه وكيف و بأى ترتيب، وقد وجد فيفنر (١٩٥٥) أن لهذا الوضوح فى العمل تأثير ايجابي على شعور الموظف بالاطمئنان والثقة بأداءه[٤٩].

٢ - اداء كافة خطوات انجاز المهمة بكفاءة عالية وتقليل احتمال حدوث أخطاء أو اخلال بالشروط النظامية لانجاز المهمة، وبالتالي يجنب العاملين الوقوع فى مثل هذه الأخطاء وتحمل نتائج ذلك.

٣ - تنميط المهام بحيث تؤدى بطريقة واحدة من قبل وحدات وفروع المنظمة، مما يخلق الانسجام بينها و يقلل التكاليف.

٤ - معاملة مراجعي أو زبائن المنظمة بالتساوى نتيجة اتباع الموظف اجراءات موحدة-وان كان وجود الاجراءات الموحدة لايمنع الموظف من مخالفتها.

من جهة أخرى فقد حذر ميرتون (١٩٥٧) من أن التركيز المفرط على الالتزام بالاجراءات قد يصرف الموظفين عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عنمدا يصبح الالتزام بالوسائل أهم من بلوغ الغايات[٥٠].

وصف الوظيفة

تبدأ عملية التنظيم بتقسيم العمل، و ينتهي التقسيم عند عمل أو اجراء لايقبل القسمة، أو أن تقسيمه غير مجد اقتصادياً (مثل تسجيل خطاب فى سجل البريد الصادر) وتتكون الوظيفة من مجموعة من هذه الأعمال أو الاجراءات التى سيكلف بأدائها الموظف الذى سيشغل الوظيفة، وتعتبر الوظيفة أصغر وحدة فى التنظيم.

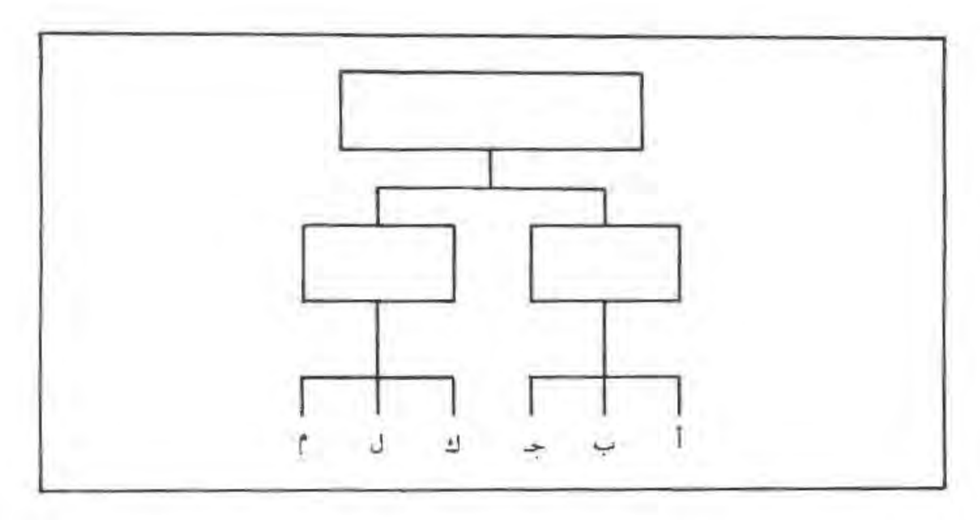
يبين وصف وظيفة ما المهام والواجبات والمسئوليات التى تشتمل عليها الوظيفة وارتباطاتها بوظائف اخرى، وتختلف الوظائف من حيث تنوع مهامها ونوع ومقدار الجهد المطلوب لأدائها، و بوجود وصف للوظائف يزداد وضوح التنظيم، وهذا يوفر للعاملين المعلومات اللازمة عن واجبات ومسئوليات وظائفهم حتى يستطيعوا أداءها بصورة تامة، وقد أكدت النتائج التى حصل عليها و يسبي وثاير (١٩٥٧) أهمية توفر مثل هذه المعلومات فقد وجدا أن شعور المدير بالقلق يزداد اذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته غير محددة و واضحة بدرجة كافية[٥١].

التنسيق

التنظيم ـ مثل قطعة النقود المعدنية ـ له جانبان أو وجهان ، والوجه الأ ول هو تقسيم العمل أما الثاني فهو التنسيق و بدونهما لايكتمل التنظيم ، فاذا كان تقسيم العمل هو تجزئته الى أصغر وحدات ممكنه فان التنسيق هو الذى يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض ، مما يمكن من انجاز المهام ، و بالتالي تحقيق الأهداف ، والتنسيق ، كما يصوره ليتر ير (١٩٦٥) هو عكس تقسيم العمل ، والأساس فى التقسيم هو الاقتصاد فى الجهد أما فى التنسيق فهو الربط بين الأجزاء التي تنتج عن التقسيم فى اطار واحد و يركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود[٥٢] .

ويمكن تحقيق هذا التنسيق تنظيمياً من خلال وصف مهام الوحدات التنظيمية وتحديد ارتباطاتها ومن خلال وصف اجراءات العمل ، فمن الضرورى أن يحتوى وصف مهام الوحدات التنظيمية على اشارات كافية و واضحة لنوع التنسيق المطلوب والجهات المعنيه به ، فلو وجدنا فى وصف مهام ادارة المشتريات المهمة التالية : «اعداد برامج المشتريات السنو ية» فقد يستدل منها على أن الاداره تعد هذه البرامج وحدها ، ولكن اضافة العبارة التالية اليها : «بالتنسيق مع الوحدات الأخرى» ستفرض اجراء التنسيق بين ادارة المشتريات والوحدات الأخرى عند اعداد خطة المشتريات .

و يتحقق التنسيق أيضا من خلال ربط الوظائف أو الوحدات التنظيمية برئيس واحد ، فامكانية التنسيق بين الوحدتين (أ ، ب) فى التنظيم المبين فى الشكل التالي أفضل بكثير من امكانية التنسيق بين الوحدتين (جـ ، ك) وذلك لأن آوب يرتبطان بنفس الرئيس . أما اجراءات العمل فهي تبين تدفق العمل بين الوحدات المشتركة فى انجاز العمل مما يؤدى الى ايجاد التنسيق والتكامل بينها .



اللجان

تصنف اللجان ضمن مكونات أو وحدات التنظيم ، وكثيراً ما تلجأ الادارات الى احداثها عندما لاتحقق وسائل أخرى درجة التنسيق اللازمة ، فاللجنة تتيح جمع مديرين أو موظفين ومن وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة لها مهام محدودة ، وتعمل وجها لوجه ، كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات والأفكار حول مهامهم خارج القيود التى تفرضها علاقات السلطة الرسمية فى المنظمة .

قبل أن تقدم الادارة على تكوين لجنة يجب أن تتأكد من أن الفوائد المتوقعة منها ستبرر تكلفتها العالية والتى تشتمل على أجور ومكافآت أعضائها ، والوقت الذى يستغرقه التحضير لاجتماعاتها ومداولاتها ، ويكثر بعض المديرين من استعمال اللجان لأغراض مختلفة وبدون كثير اعتبار لمدى ملاءمة أسلوب اللجان لهذه الأغراض ، ولهذا السبب فان الكثيرين يشككون فى جدوى اللجان ويعتبرونها مجرد وسيلة يستعملها المدير للهروب من تحمل مسئولياته أو حتى للحصول على مكافات مالية له ولخاصته من الموظفين .

لاتوجد قاعدة متفق عليها حول الحجم المناسب للجنة الا أن ديل (١٩٥٩) يرى أن اللجنة لا تكون فعالة اذا قل عدد أعضائها عن خمسة أو زاد على (١٦)[٥٣] ، وهناك من

ينصح بأن لايزيد العدد على سبعة لئلا تواجه اللجنة صعوبات في الاتصال بين أعضائها، كما يصعب حل الخلافات فى اللجنة الكبيرة، ومن جهة أخرى فقد تكون الزيادة فى عدد أعضاء اللجنة ضرورية لتمثيل الجهات أو التخصصات أو الآراء المختلفة التى ستشارك فى انجاز مهمة اللجنة.

المشكلات التنظيمية

تظهر مشكلات التنظيم بسبب عدم اكتمال مقومات التنظيم من وحدات تنظيمية ذات مهام محددة وخطوط سلطة واضحة واجراءات عمل مبسطة وغيرها أو بسبب عدم تكيف التنظيم مع التغيرات فى الظروف والعوامل المؤثره فيه داخل وخارج المنظمة مثل التغيير التكنولوجي واذواق العملاء واستراتيجيات الادارة، وقد تكون المشكلة التنظيمية ثانوية فى أهميتها وتأثيراتها بحيث تستطيع الادارة تحملها لفترة طويلة، ولكن بعض المشكلات التنظيمية قد تكون لها نتائج وخيمة على أداء المهام وسلوك العاملين وبالتالي على فعالية المنظمة بشكل عام، ومثل هذه المشكلات لا تستطيع الادارة انكار وجودها أو اهمالها بدون دفع ثمن باهظ، وللادارة دور رئيسي فى تشخيص المشكلات التنظيمية أو على الأقل تحسس وجودها بدون تحديد دقيق لطبيعتها.

بعد أن يتعرف المدير على وجود مشكلة تنظيمية عليه أن يقرر ان كان بحاجة لمساعدة فى تشخيصها ودراستها، ومن ثم التوصل الى حل مناسب لها، وتوجد فى المنظمات وخاصة الكبيرة منها وحدات متخصصة (وتسمى وحدات التنظيم والادارة أو التنظيم والأساليب) لمساعدة الادارة فى تطوير التنظيم ودراسة مشكلاته وايجاد وتطبيق الحلول المناسبة لها، وعندما تكون المشكلة التنظيمية كبيرة ومعقدة فقد يستحسن الاستعانة بدور الاستشارة أو المستشارين الخارجيين الذين يتميزون بخبراتهم الواسعة والمتنوعة. وبعد أن ينتهي المستشار التنظيمي من جمع المعلومات وتحليلها ووضع بدائل الحلول يبرز دور المدير مرة أخرى فى اختيار البديل الأفضل، فالمدير يجب أن

لايتخلى عن هذا الاختيار للمستشار التنظيمي لأنه هو المسئول الأول والأخير عن سلامة التنظيم، ولاينتهي دور المدير (والمستشار التنظيمي) عند هذا الحد بل يستمر حتى اكتمال تطبيق الحل (اعادة أو تعديل التنظيم)، وقد يتم هذا بسهولة وسرعة أو قد يتطلب وضع برنامج زمني للتطبيق ينفذ على شكل مراحل، فانشاء وحدة للحاسب الآلي قد يتم بمجرد اصدار قرار بذلك، الا أنها لن تستطيع القيام بمهامها قبل أن تتوفر لها القوى العاملة اللازمة من خلال التعيين أو التدريب وتتحدد اجراءات عملها وعلاقاتها بالوحدات الأخرى، وتحصل على الأجهزة والمعدات اللازمة لقيامها بهذه المهام.

تكشف نتائج بحوث التنظيم وتجارب المستشارين التنظيميين عن وجود العديد من مشكلات التنظيم والتى من أهمها مايلي:

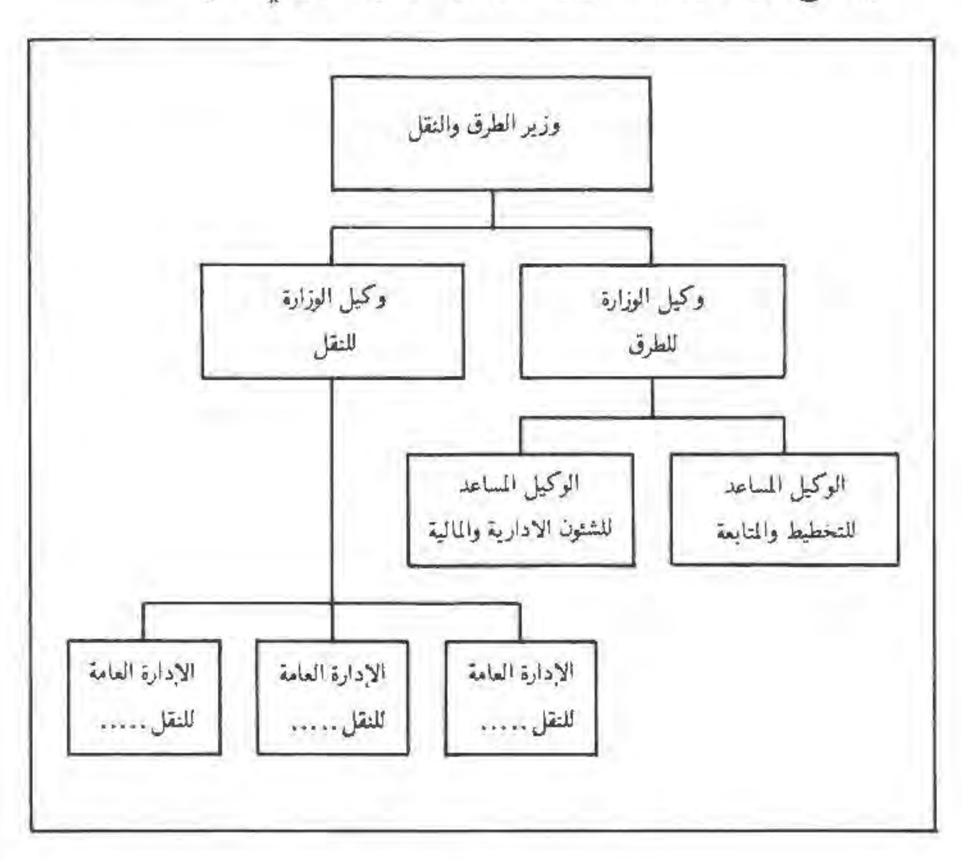
١ - تعمل بعض المنظمات بدون تحديد واضح ودقيق لمهام وحداتها النظيمية مما يؤدى الى عدم انجاز بعض المهام أو تأخر انجازها بسبب الخلافات والتنازع حولها، وقد لاحظ الخضرا (١٩٨٠) في دراسته لعينه من (٦٤) جهاز حكومي في الأردن بان (٣٥) في المائة منها تفتقر الى تحديد للمهام والمسئوليات، وقد جاء ترتيب مشكلة التداخل فى الاختصاصات وعدم وضوح التنظيم فى المرتبة الثانية بين مشكلات التنظيم من حيث الأهمية[٥٤]. وتنصح الادارة باعداد واصدار دليل للتنظيم يتضمن على هيكلها التنظيمي ووصف لمهام وحداتها وتحديثه عند الحاجة.

٢ - يؤدى ضعف التنسيق الى الازدواجية فى تنفيذ المهام كما أنه من المحتمل أن تضيع بعض الجهود والموارد هباءً فلو أن ادارة المياه قامت بحفر آبار لمياه الشرب بدون التنسيق مع ادارة الشبكات (في مصلحة للمياه أو بلدية) فقد يتبين عدم وجود شبكات للاستفادة من مياه هذه الآبار ولكن بعد أن تكون المنظمة قد تحملت تكلفة بدون الحصول على فائدة. وقد يشجع ضعف التنسيق الوحدات الادارية على تحقيق أهدافها الفرعية حتى ولو كان ذلك على حساب أهداف الوحدات الأخرى وأهداف المنظمة العامة.

٣ ـ عندما يكون الارتباط التنظيمي للوحدة غير مناسب فقد يؤثر هذا سلبياً على أداء الوحدة لمهامها، وقد لاحظ عدد من الباحثين (مثل مايزر (١٩٦٧) وساندرز (١٩٧٧) أن ارتباط وحدة الحاسب الآلي بادارة الشئون الماليه قد لايساعد في حصول الوحدات الأخرى على خدمات الحاسب الآلي لذا نصحوا بأن يكون ارتباطها بالرئيس الأعلى للمنظمة°°.

حالة دراسية قصيرة

هل تقترح تغيير الارتباط التنظيمية المبينة فى الهيكل التنظيمي التالي:



حالة دراسية قصيرة اخرى

كان مدير ادارة التخطيط والاحصاء فى احدى المؤسسات يشتكي لي من كثرة مسئولياته والمهام التى يؤديها خاصة بعد ارتباط قسم التفتيش بادارته مما رفع عدد أقسام ادارته الى اربعة وهي: قسم التخطيط، قسم المتابعة، قسم الاحصاء، وقسم التفتيش، وفى هذه الأثناء دخل علينا مدير ادارة أخرى فى المؤسسة وخاطبه بانفعال واضح: «أريد أن اقول بأن تقريركم عن أوضاع ادارتي الذى قمتم باعداده بصفتكم مفتشا أعلى فى هذه المؤسسه غير موضوعي ومليء بالأخطاء» ثم خرج قبل أن يسمع رد مدير التخطيط والاحصاء، كان واضحاً أن العلاقة بين المديرين قد بدأت تسوء، ومن المحتمل ايضا أن تواجه ادارة التخطيط والاحصاء صعوبات فى الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بنشاطاتها الرئيسية الأخرى، أى التخطيط والمتابعة والاحصاء، فما هو السبب وراء هذه المشكلة؟

٤ - عندم لايتناسب المستوى الادارى للوحدة التنظيمية (ادارة عامة، ادارة، قسم) مع حجم وأهمية مهام الوحده، فليس من المقبول مثلا أن يكون مستوى الوحدات المساعدة (شئون العاملين، الشئون المالية، التنظيم والادارة) أعلى أو حتى مساو لمستوى الوحدات التنفيذية الرئيسية، كما أن أهمية هذه الوحدات التنفيذية قد تكون متفاوته وفقاً لأولويات أهداف المنظمة، وحجم نشاطات هذه الوحدات مما يستدعي وضعها فى مستويات ادارية متفاوته.

٥ - اذا كانت درجة اللامركزية فى التنظيم عالية بدون وجود الظروف المناسبة أو العوامل المبررة لذلك، فسيكون من الصعب على الادارة المركزية السيطرة على الوحدات الفرعية والتنسيق بينها، من جهة أخرى فان للمركزية غير المناسبة تأثيرات سلبية تتمثل فى بطء صنع القرارات.

٦ - عندما لايفوض المدير فقد يتأخر انجاز الاعمال التى يشرف عليها، وقد يصاب هو ايضا بالارهاق.

٧ - يؤدى انشاء وحدات تنظيمية غير ضرورية الى التضخم التنظيمي والوظيفي و بالاخص اذا كانت الادارة من النوع الذى يسعى لبناء الامبراطوريات البيروقراطية، و وفقا لقانون باركنسون المشهور لا توجد علاقة بين حجم العمل وعدد العاملين (الوظائف) لذا تدور الشكوك حول طلبات المنظمات الحكومية احداث وظائف جديدة على أساس الافتراض بأن ماتطلبه من وظائف يزيد بكثير على حاجتها الفعلية.

ان الاقتصاد فى التنظيم مبدأ اساسي يوفر للادارة تكاليف العمالة والمكاتب والتجهيزات الاضافية وغير الضرورية، وهناك تكاليف ونتائج سلبية أخرى تنتج عن اطالة وتعقيد الاجراءات عندما تضطر الادارة الى اشغال الموظفين الزائدين عن الحاجة بأعمال غير ضرورية مثل تكرار مراجعة معاملة عدة مرات.

٨ - تسبب الاجراءات الطويلة والمعقدة تأخير انجاز المعاملات وكثرة الشكاوى من خدمات المنظمة.

٩ - يصاب الموظف بالملل اذا كانت واجبات ومسئوليات وظيفته بسيطة وروتينية ولا تتطلب استعمال سوى مهارات محدودة، و يؤدى الملل بالموظف الى التغيب والرغبة فى ترك العمل، وتعالج هذه المشكلة التنظيمية بطريقتين: توسيع الوظيفة واغناء الوظيفة، و يتم توسيع الوظيفة من خلال اضافة مهام جديدة على مهام الوظيفة الحالية توفر لشاغل الوظيفة الفرصة لأداء مهام أكثر تنوعا مما يطرد الملل عنه الى حد ما، وتدل تجارب بعض الشركات الخاصة فى أميركا على أن توسيع الوظيفة قد يؤدى الى خفض تكاليف الانتاج وارتفاع رضا الموظف أو العامل،

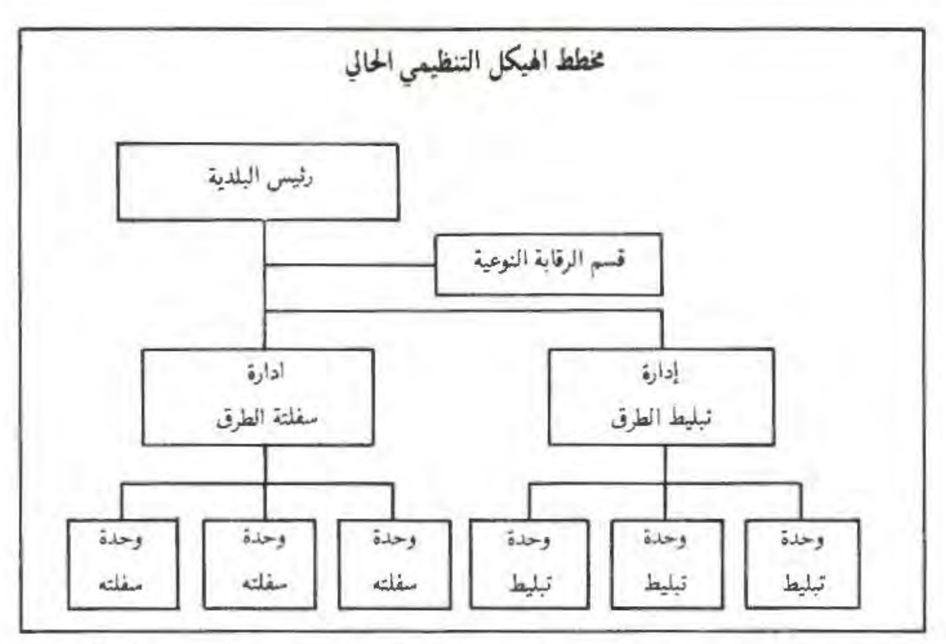
ولكن ستوجدل (١٩٧٤) خرج من مراجعته لعدد من الدراسات حول الموضوع بأن الرضا الوظيفي والانتاجيه لايتأثران بتوسيع الوظيفة الذى يقتصر تأثيره على تحسين جودة الانتاج[٥٦]

يختلف اغناء الوظيفة عن توسيعها فى أن المهام المضافه أكثر أهمية من المحددة للوظيفة أصلاً (أى أن التوسيع يكون عمودياً وليس أفقياً) فبدلا من أن يقتصر عمل الموظف أو العامل على القيام بواجبات محددة يصبح مسئولا أيضا عن أداءه لوظيفته و بالرغم من الحماس الشديد الذى قوبلت به هذه الأفكار الا أن النتائج الميدانية لم تؤيدها فى كل الحالات، فقد وجد سيبرهاجن (١٩٧٢) أن بعض العاملين لايرغبون فى اغناء وظائفهم[٥٧].

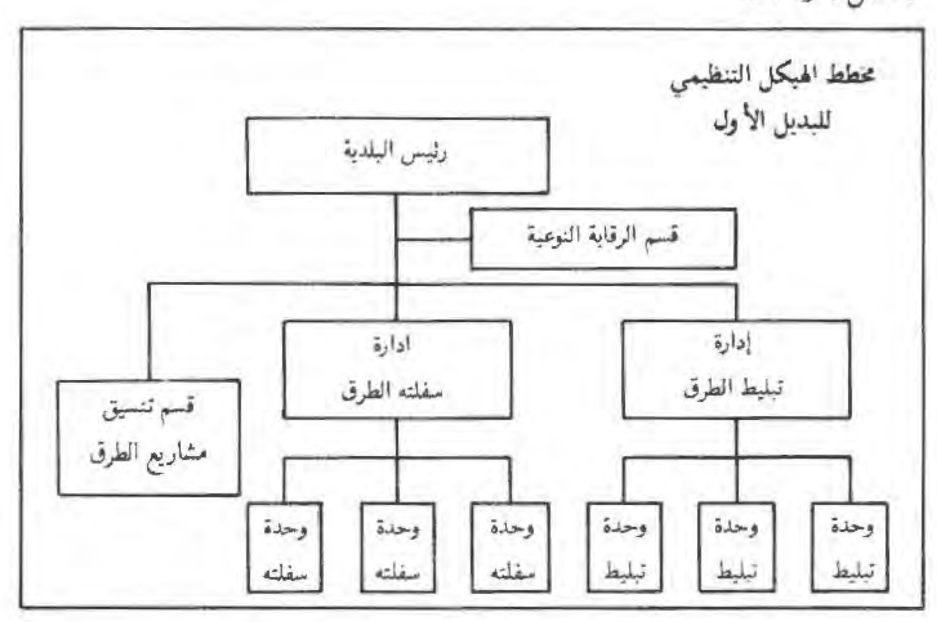
حالة دراسية
يتوقف العمل بانتظار التنظيم

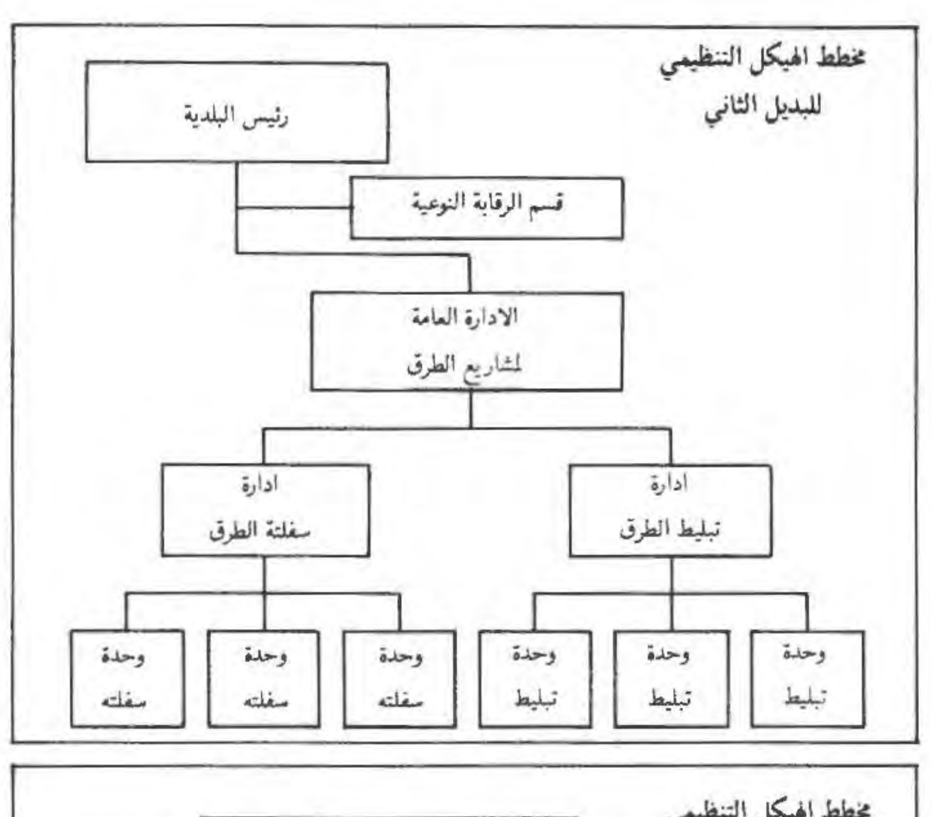
طلبت ادارة احدى البلديات من فريق استشارى دراسة مشكلة تأخر انجاز تبليط وسفلته الطرق وارتفاع تكاليف مشاريع الطرق، فحسب توزيع العمل الحالي تقوم وحدات التبليط المرتبطة بادارة تبليط الطرق (انظر المخطط التنظيمي) بتنفيذ المراحل الأساسية فى مشروع الطريق بينما تقوم وحدات السفلتة بعمليات كسوتها بالأسفلت بعد استلام تقارير الرقابة النوعية بنتائج فحص المراحل المنجزة.

تبين من التشخيص الأولي أن المشكلة تكمن فى تأخر قيام وحدات السفلته بتنفيذ عمليات السفلته التى تختص بها والنتيجة هى اعادة تنفيذ بعض المراحل الأساسية بسبب تعرضها لعوامل الطقس.

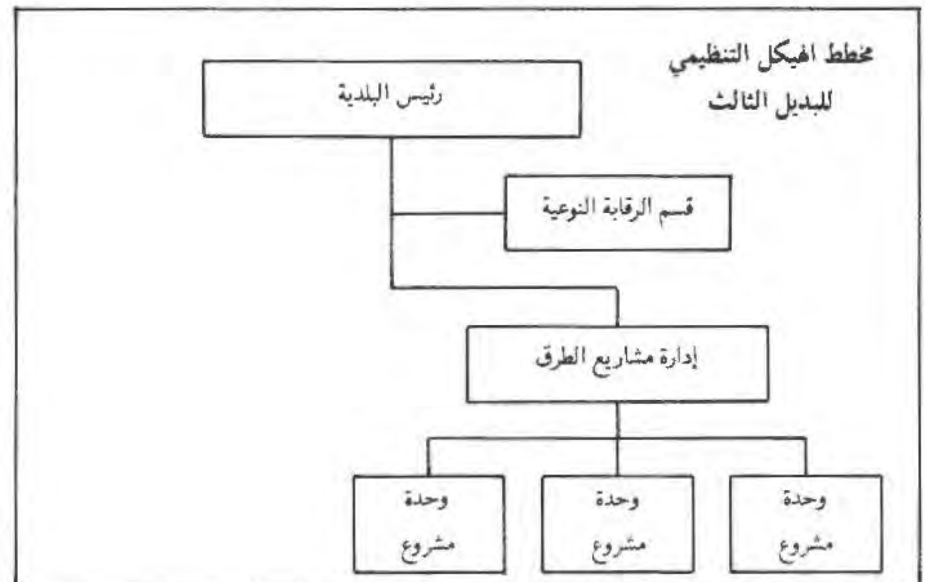


وقد تقدم المستشارون بثلاث بدائل لاعادة التنظيم، فأى منها فى رأيك هو الأفضل ؟ ولماذا ؟





مخطط الهيكل التنظيمي
للبديل الثاني
رئيس البلدية
قسم الرقابة النوعية
الادارة العامة
لمشاريع الطرق
ادارة
تبليط الطرق
ادارة
سفلتة الطرق
وحدة
تبليط
وحدة
تبليط
وحدة
تبليط
وحدة
سفلته
وحدة
سفلته
وحدة
سفلته



مخطط الهيكل التنظيمي
للبديل الثالث
رئيس البلدية
قسم الرقابة النوعية
إدارة مشاريع الطرق
وحدة
مشروع
وحدة
مشروع
وحدة
مشروع

تمرين :

هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم . ؟

هل تتفق أم لا مع الجمل التالية ؟ ولماذا ؟

١ - تجرى عملية التنظيم مرة واحدة وذلك عند انشاء المنظمة .

٢ - توجد مبادىء عالمية للتنظيم يجب الالتزام بها .

٣ - يتأثر التنظيم بعوامل داخلية وخارجية .

٤ - تبدأ عملية التنظيم بالتنسيق . . .

٥ - توجد علاقة بين حجم المنظمة والتنظيم .

٦ - لا توجد قاعدة عامة بخصوص نطاق الاشراف .

٧ - ليس من المناسب الجمع بين التخطيط والتفتيش في وحدة تنظيمية واحدة .

٨ - يوضع التنظيم كجزء من متطلبات اعداد الميزانية .

٩ - السلطة هي القوة .

١٠ - تعطى جميع وحدات المنظمة نفس المستوى من الأهمية على التنظيم .

١١ - تتخذ الادارة العليا القرارات الخاصة بتسيير العمليات اليومية .

١٢ - اذا كان المدير يستطيع اتخاذ القرار فلا داعي لتفو يضه .

١٣ - يتطلب التفو يض نظام رقابة فعال .

١٤ - تشكل اللجان للتوصل الى حلول سريعة .

١٥ - لايرغب المرؤوس في المسئولية .

١٦ - يزداد عدد المستو يات الادارية مع توسع نطاق الاشراف .

١٧ - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرارات .

١٨ - تختص وحدة الادارة والتنظيم بمهمة التنظيم .

١٩ - اللامركزية صفة جيدة في التنظيم .

٢٠ - يبين وصف الوظائف توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية .

٢١ - لايستطيع المدير أن يضمن انجاز العمل اذا لم تكن كافة المهام والوحدات اللازمة للانجاز تحت سيطرته .

٢٢ - تزداد الحاجة الى اللامركزية مع ازدياد حجم المنظمة .

٢٣ - تؤثر أفكار الادارة على التنظيم .

٢٤ - اذا كثرت أعمال المدير عليه أن يفوض .

٢٥ - المسئولية جماعية .

٢٦ - اللامركزية تتطلب التنسيق .

٢٧ - الاجراءات قواعد سلوكيه .

٢٨ - لا تفوض حتى تتأكد من قدرة الموظف على ممارسة الصلاحيات .

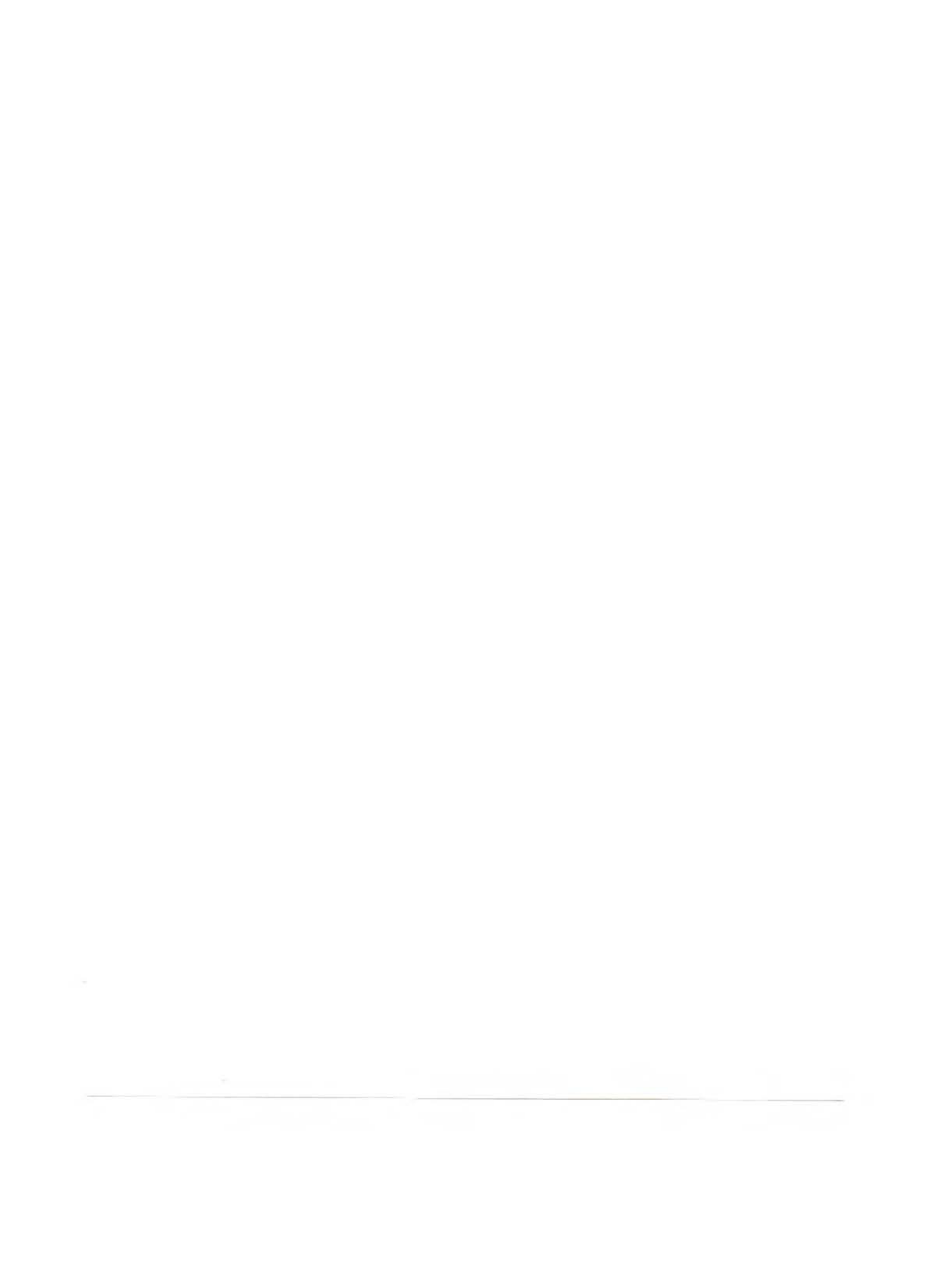
٢٩ - ان مساوىء اللجان أكثر من فوائدها .

٣٠ - يجب أن لايكون الهرم التنظيمي طويلا .

الفصل الخامس



المدير وأداء وسلوك العاملين



مقدمة :

ان من الممكن أن يضع المدير خطة جيدة لنشاطات الوحدة التى يشرف عليها وأن يصمم تنظيما ملائماً لها ، ولكن كل هذه الجهود ستذهب سدى اذا لم ينفذ العاملون فى الادارة الخطة ولم يلتزموا بالتنظيم ، فالخطط والتنظيم والأموال والمكائن والأجهزة والأثاث كلها ضرورية لعمل المنظمات الا أنها تبقى خاملة وغير منتجة ، اذ لم يكن هناك موظفون يقومون بتحريكها وتشغيلها ، فالأفراد هم الذين يضعون هذه الخطط والتنظيمات و يشترون المكائن والأجهزة وهم الذين يقومون بعمليات الانتاج أو تقديم الخدمة ، وهكذا تتحقق أهداف المنظمة ، ومهما بلغت درجة الميكنة فى عمليات المنظمة فانها لن تستغني عن الأفراد ، فالمكائن والأدوات فى المنظمة ماهي الا وسائل بيد الموظف كما أن الملفات والحاسب الآلي هي امتداد لذاكرته وعقله ، و بدون قدرات ومهارات وابداعات الأفراد ، لا تتحقق الأهداف .

تتحمل الادارة مسئولية اجتذاب الأفراد للعمل في المنظمة ، والاحتفاظ بهم عاملين نشيطين مندفعين لآداء مهام وظائفهم بكفاءة عالية ، ولدى الادارة امكانات ووسائل تستطيع استعمالها لهذا الغرض ، ومن أهمها معاملة الادارة للعاملين والتى لها تأثيرات هامة على سلوكهم وآدائهم ، وفى هذا الفصل سنعرض لسلوك العاملين فى المنظمة والعوامل المؤثرة عليه وكيف تستطيع الادارة أن تحرك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

سلوك وآداء الموظف :

يعرف كونيلان (١٩٧٨) السلوك بأنه نشاط يمكن ملاحظته ووصفه أو حتى قياسه[١] ، و يعرفه كيرت ليوين (في دسلر ١٩٧٦) بأنه حصيلة تفاعل عوامل فردية مع

عوامل فى البيئة[٢]، و بالامكان ملاحظة «سلوك» الموظف وهو يقوم بآداء مهام وظيفته وأثناء تعامله مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة التي يعمل فيها، وهذا السلوك يختلف من شخص الى آخر ومن موظف الى آخر، كما أن سلوك الشخص أو الموظف نفسه قد يختلف من موقف الى آخر.

هل الاجراءات التى يتبعها الموظف فى اعداد تقرير مطلوب منه هو سلوك؟ من الممكن أن تكون هذه الاجراءات نمطية، أى أنها لا تختلف كثيراً من حالة الى أخرى، ولكن الذى قد يختلف هو «الأسلوب» الذى ينفذ به الموظف هذه الاجراءات، فقد يوصف بـ «الدقة» كما أن تعامله مع الزبائن قد يمتدح لـ «موضوعيته» و «عدالته» كما قد يقال عن الموظف بأنه «حريص» على عدم اضاعة الوقت واهدار الموارد فى تنفيذه لهذه الخطوات.

ومنذ ظهور نتائج تجارب هاوثورن التى أكدت على كون الموظف أو العامل انسانا ذا مشاعر وعواطف واحتياجات، ازداد الاهتمام بسلوك الفرد في المنظمة وأجريت بحوث كثيرة لشرح سلوك الموظف والتعرف على العوامل التى تدفع الموظف الى سلوك معين، وتقدم هذه البحوث نتائج ثمينة للمدير الذى يريد أن يفهم بشكل أفضل سلوك مرؤوسيه والذى تدور فى ذهنه أسئلة حول سلوكهم بدون اجابات قاطعة مثل:

لماذا يتغيب موظف؟

لماذا يرغب بعض الموظفين فى ترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى؟

لماذا يعمل بعض الموظفين بجد و يتكاسل آخرون؟

لماذا تكثر خلافات بعض الموظفين مع رؤسائهم وزملائهم؟

ومن الضرورى أن نحذر المدير هنا بأن المعرفة فى حقل الادارة لا توفر له أكثر من اجابات احتمالية على مثل هذه الأسئلة، فهي لا تكفي اذن لتحديد أسباب غياب أحد مرؤوسيه مثلا لأن نتائج البحوث قد أكدت على أن دوافع واتجاهات وسلوك الأفراد

تختلف باختلافهم ، كما أن الأسباب الكامنة وراء سلوكهم والطريقة التى تؤثر بها عليه معقدة ، ولا يمكن التحكم أو التنبؤ بها ، ولكن هذا لايقلل من قيمة هذه المعرفة في التوصل الى فهم السلوك ، وان كان هذا لن يوصل المدير الى التخلص من السلوك غير المرغوب فيه الا أنه ـ أى فهم السلوك ـ يمكن أن يكون مفيداً جداً فى التقليل منه ، كما أنه يوفر أساساً متيناً لمحاولات المدير جعل مرؤوسيه ينتجون أكثر و بجودة أفضل ، و يتعاونون مع زملائهم ، و يستجيبون لأ وامره وتوجيهاته .

ان من أول النتائج التي توصل اليها الباحثون المهتمون بسلوك الأفراد فى المنظمات هو وجود نوعين من السلوك : رسمي وغير رسمي ، فالسلوك الرسمي هو السلوك الذى تقره ادارة المنظمة أو تقبل به على اعتبار أنه يساهم فى تحقيق أهداف المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، أما السلوك غير الرسمي فهو سلوك يبادر به الموظف لتحقيق أغراض شخصية بحته أو أغراض مشتركة لمجموعة من الموظفين داخل المنظمة ، وهذه المجموعة تشكل تنظيما غير رسمي ، ولكنها تضع لأعضائها قواعد سلوكية ، وقد وجد الباحثون أن أعضاء هذه الجماعات يلتزمون بهذه القواعد لأنها تخدم مصالحهم التى لاتحققها لهم المنظمة الرسمية ، ولأنهم أيضا يخشون أن تقاطعهم الجماعة أو «تعاقبهم» بشكل أو بآخر ، هل يعني هذا أن السلوك غير الرسمي منحرف ومضر بمصالح المنظمة ؟ بعض المديرين يؤمنون بأن أى سلوك يخرج على القواعد المكتوبة وعرف المنظمة لايمكن أن تكون له نتائج ايجابية بالنسبة للمنظمة ، و بالتالي فان من واجب الادارة أن تعمل جاهدة على القضاء على هذا السلوك ومنع حدوثه ، ولكن هذه الدعوة لا تتفق مع النظرة الحديثة الى الفرد باعتباره نظاماً معقداً من القيم والحاجات والمشاعر ، وانه من الطبيعي أن ينعكس ذلك على سلوكه في المنظمة ، فصحيح أن الأمثل هو قضاء الموظف كل وقت الدوام في آداء مهام رسمية مكلف بها ، ولكن المدير الواقعي يقبل بـ (٨٠) في المائة من وقت الدوام كنسبة مقبولة ـ وأحياناً كهدف طموح ، كما أنه يدرك بأن سيطرته على سلوك مرؤوسيه لايمكن أن تكون تامة ، وأن اندفاع الموظف و بذله الجهد

ورغبته في الاستمرار بوظيفته لا تعتمد فقط على خصائص الوظيفة، بل تتأثر أيضاً بالعديد من العوامل التي تكون مايسمى «بيئة العمل» مثل علاقته برئيسه المباشر وزملائه العاملين والظروف الطبيعية في مكان العمل، وهكذا فقد أصبح سلوك الموظف في العمل الذى يوصف بأنه «غير رسمي» سلوكا مشروعاً - نتيجة تبني النظرة الحديثة للفرد وظهور أدله على ايجابية تأثير هذا السلوك على تحقيق الأهداف الرسمية، و باختصار فاذا كان - افتراضاً - كل السلوك الرسمي ايجابياً فانه ليس كل سلوك غير رسمي سلبياً، لذا فان من الضرورى التمييز بين السلوك الايجابي وغير الايجابي.

السلوك الايجابي والسلبي في الوظيفة

يقصد بالسلوك الايجابي بشكل عام مجموعة التصرفات التي ترى الادارة ضرورة التزام الموظف بها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على تماسكها، وقد يندرج تحت هذا التعريف العام أنماط مختلفة من السلوك تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة نشاطاتها، فمثلا يختلف السلوك المناسب للسجان في معاملة سجناء عن السلوك المتوقع من موظف في تعامله مع مراجعين، كما أن سلوك القاضي في عمله يجب أن يكون مختلفاً في جوانب معينة عن سلوك البائع أثناء عملية البيع.

و يصف كونيلان (١٩٧٨) السلوك الايجابي بأنه سلوك يقود الى نتيجة مرغوبة و يؤدى الى تحسن في آداء الموظف و يساهم في تحقيق أهداف المنظمة[٣]، وعلى هذا الأساس فانه بالامكان التمييز بين السلوك الايجابي وغير الايجابي على أساس تقييم نتائج السلوك، فاذا عرفنا ماهو السلوك الايجابي في حالة معينة، فان من السهل معرفة السلوك السلبي والذى سيكون ببساطة نقيض السلوك الايجابي، فاذا كان السلوك الايجابي المقرر لحالة معينة هو دقة الانجاز والمبادرة في العمل والمخاطرة المحسوبة والموضوعية في صنع القرارات فان الموظف الذى يفتقر آداؤه الى الدقة و يتردد في اتخاذ

القرارات، التي لا تتصف بالموضوعية، لن يعتبر سلوكه ايجابياً، وغالبا مايكون السلوك ايجابيا أو سلبيا بدرجة نسبية، فدرجة الدقة قد تكون عالية أو وسطاً أو منخفضة، وكذلك التعاون والمخاطرة والرغبة في المشاركة الا أنه من غير المقبول وصف أمانة الموظف بأنها «وسط» فهو اما أن يكون أميناً لايرتشي ولايختلس أو لايكون.

تختص ادارة المنظمة بتحديد وتعريف وتوضيح السلوك الايجابي المطلوب من العاملين في المنظمة، لأنها مسئولة عن تحقيق الأهداف ودورها يبدأ من تحديد مواصفات الأهداف المطلوب تحقيقها، حتى الوصف الدقيق لواجبات الموظف، فهي عندما تؤكد للموظف أهمية الدقة في آداء عمله من خلال التوجيهات والتعليمات وأدلة العمل التي تصدرها فانها ترمي بذلك الى الحصول منه على انتاج أو خدمات بدرجة عالية من الجودة، وعندما تحث الموظف على نبذ اللاموضوعية والتحيزات الاجتماعية والعاطفية في تعامله مع المستفيدين من خدماتها فانها تسعى الى ارضاء هؤلاء وكسب تأييدهم للمنظمة وأهدافها.

والادارة بالطبع لا تكتفي بتحديد ماهية السلوك الايجابي فهي تصدر التعليمات وتلوح بالمكافآت وتمارس الرقابة لدفع الموظف الى السلوك بشكل ايجابي، ولكنها ليست الجهة الوحيدة التي تضع قواعد السلوك وتفرض الضغوط على الموظف فهناك مصادر أخرى للتأثير على سلوك الموظف وقد يكون تأثيرها أقوى وهي:

- المجتمع
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف خارج المنظة.
- الجماعات التي ينتمي لها الموظف داخل المنظمة.
- قيم واتجاهات الموظف.

وقبل التطرق لدور الادارة في التأثير على سلوك الموظف، فان من الضرورى التعرف على مجالات تأثير هذه الجهات.

المجتمع

يدخل الفرد المنظمة حاملا لقيم المجتمع الذي يعيش فيه، وان كان الأفراد يختلفون في درجة اقتناعهم والتزامهم بهذه القيم ولكن يصح القول بأن الفرد نتاج مجتمعه، فكما أن المنظمات وفقاً لنظرية الموقف تفشل في تحقيق أهدافها، وقد تزول عن الوجود اذا لم تكن متكيفة مع بيئتها كذلك فان من الصعب جدا أن يعيش الفرد في مجتمع بدون اكتساب القيم والعادات والتقاليد السائدة فيه والسلوك بموجبها، و يؤكد هال (١٩٧٣) بأن المجتمع يهيمن على سلوك الفرد بطرق لايدركها ولايستطيع السيطرة عليها، فعملية التكيف الاجتماعي التي تغرس في نفسه قيم المجتمع تبدأ في مرحلة مبكرة من حياته، وتستمر طيلة حياته من خلال اتصالاته وتعامله مع الأفراد والجماعات والمنظمات في هذا المجتمع[٤].

تسود في كل مجتمع مجموعة من القيم والاتجاهات المتعلقة بالعمل وأهميته ومستوى الطموح ومفهوم السلطة وغيرها من العوامل المؤثرة على طبيعة وشدة مشاركة الفرد في العمل الجماعي، ففي بعض المجتمعات ينفر الأفراد من العمل اليدوى لأن المجتمع يضع الحرفيين في مكانة اجتماعية متدنية، وعندما ينتهي طموح الأفراد في مجتمع بالحصول على وظيفة مكتبية مريحة فان هذا الاتجاه لايؤثر فقط على اختيارات الأفراد بل يتعداها الى افراز مشاعر معينة تجاه العمل، فالفرد الذى يشعر بأن مكانته في المجتمع متدنية وأن علاقاته الاجتماعية مقيدة بسبب طبيعة العمل الذى يمارسه سيشعر غالباً بعدم ارتياح أو عدم رضا عن عمله، ولن يكون مستغربا لو أدى هذا الشعور الى سلوك سلبي في العمل.

تعتبر الاختلافات الاجتماعية والحضارية من أهم العوامل وراء اختلافات السلوك، فمثلا وجد ماكليلاند (١٩٦٢) ارتباطاً قوياً بين مستوى طموح الأفراد، وقيم

ومعتقدات المجتمع الذى يعيشون فيه ، فاذا كان المحيط الاجتماعي متجعاً والآباء غير متسلطين فان طموح الأفراد يكون عادة عالياً[٥] . وتتفق هذه النتائج مع افتراضات شائعة تربط بين تحقيق التنمية والتطور فى بعض الدول و بين أنماط سلوكية سائدة فيها فيقال مثلا انه لولا انضباط الفرد الألماني وجه الجم للعمل لما أمكن اعادة تعمير المانيا بعد حربين مدمرتين ، كما يقال أيضا أن الصناعة لم تكن لتزدهر فى بريطانيا وتمتد امبراطوريتها وراء البحار ، لولا انتاجية ودقة البريطاني ، و بالطبع لايمكن اغفال «المعجزة الاقتصادية» المستمرة فى اليابان ، والتي أثبتت أن وجود مايسمى بالأخلاق البروتستانتية ليس شرطاً ضرورياً لتحقيق التطور ، وان للالتزام ببعض القيم الأصيلة (التقليدية) تأثيراً ايجابياً على التطور فى بعض الحالات .

الجماعات الخارجية

تقتصر علاقات الفرد فى المجتمع التقليدى على أفراد عائلته وقبيلته ، أما في المجتمع الحديث فينتمي الفرد الى عدد أكبر من الجماعات التى لا تشدها روابط تقليدية مثل الجمعيات المهنية والثقافية والخيرية والنوادى الاجتماعية والرياضية وغيرها من الجماعات التى تكثر عادة في المراكز السكانية الكبيرة . وتضع هذه الجماعات أو المنظمات أوصافا لدور العضو فيها وتتوقع منه التقيد بقواعد السلوك التي تقرها ، فالعضو في الجمعيات المهنية للاطباء والمستشارين الاداريين ، الذى يخل بقواعد السلوك المهني يحرم من عضو يتها وقد يمنع من ممارسة المهنة .

وصنف جولدنر (١٩٥٨) الأفراد العاملين الى «محلي» «وعالمي» ، وعرف المحلي بأنه الفرد الذى يعتبر انتماؤه للمنظمة ذا أهمية أساسية ، أما العالمي فيهتم بالدرجة الأولى بما يحصل عليه من مكانة وتقدير من قبل زملائه المهنيين و بالتالي فان سلوكه يتأثر بقيمهم واتجاهاتهم[٦] .

جماعات العمل

بدأ اهتمام دارسي المنظمات بجماعات العاملين وتأثيراتها على سلوك العاملين منذ نشر نتائج تجارب هاوثورن التي أظهرت اتجاه الأفراد الى تكوين الجماعات داخل المنظمات، وأن لهذه الجماعات تأثيرات على سلوك أعضائها، ويمكن ملاحظة هذه الجماعات غير الرسمية في مختلف أنواع المنظمات، فهي برأى بلاو وسكوت (١٩٦٢) ظاهرة عامة[٧]، و يسعى العاملون من خلال تكوينها الى بلوغ أغراض مشتركة، لايستطيعون التوصل اليها بواسطة المنظمة الرسمية، ولا تتحدد عضوية هذه الجماعات بالحدود التنظيمية للوحدات أو المستويات التنظيمية فهي قد تجمع أعضاء من وحدات تنظيمية ومستويات ادارية مختلفة، وعندما تتفق الجماعة على قواعد سلوكية فانها تتوقع من الأعضاء التقيد بها وقد أكدت ملاحظات باحثي هاوثورن، وجود هذه القواعد مثل:

١ - يجب أن لا تنتج أكثر من غيرك.
٢ - يجب أن لا تنتج أقل من غيرك بكثير.
٣ - يجب أن لاتخبر المشرف (رئيسك المباشر) بأية معلومات قد تكون لها نتائج سيئة على زميل لك.
٤ - يجب أن لا تتعالى على زملائك في الجماعات.

ولا تكون هذه القواعد عادة مدونة، كما أن الجماعات لاتمتلك سلطات رسمية لفرضها على أعضائها، الا أن لديها وسائل غير رسمية قد لا تقل تأثيراً وفعالية عن السلطات الرسمية. وتؤكد نتائج أكثر حداثة حصل عليها فيلدمان (١٩٨٤) ان لقواعد الجماعة دوراً هاماً في تحديد انتاجية الجماعة، فاذا شعرت الجماعة باهتمام الادارة بها فانها ستقابل ذلك بوضع قواعد تساعد في زيادة الانتاج[٨]. و يصف بلاو (١٩٦٣) موقف الموظف الذى تتنازعه ضغوط جماعة العاملين من جهة، والقواعد الرسمية المتبعة

في المنظمة من جهة أخرى، وكيف أن هذا الموظف لايتردد في تطبيق عرف الجماعة خاصة اذا كان يحقق منافع لجمهور المستفيدين من خدمات المنظمة[9]. و ينصح دارسو المنظمات والسلوك التنظيمي من أصحاب حركة العلاقات الانسانية، وامتداداتها الفكرية الحديثة، المديرين بأن لايهملوا الدور المؤثر لجماعات العاملين وامكانية الاستفادة منها في خدمة أغراض الادارة.

قيم واتجاهات ودوافع الموظف

ان سلوك الموظف لايتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع والجماعات التى ينتمي اليها، فللموظف أيضا قيم واتجاهات يتمسك بها وتشكل هذا مصدرا مهما للتأثير على سلوكه، والقيم كما عرفها كوبر (١٩٨٢) هي «معتقدات تحدد كيف يجب أن نتصرف وأهمية أهدافنا»[10] و يكتسب الفرد هذه القيم من خلال اتصالاته وتفاعلاته الاجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر استعدادا لتقبل تأثيرات بيئته، والتكيف سلوكياً معها، فان لكل واحد منا، كما يؤكد ذلك بينس (١٩٧٦)، صفات ثابتة لايقبل تغييرها بسهولة[11]، أو كما يعبر عن ذلك كولمبوسكي (١٩٦٥) فان الانسان ليس فردياً الى حد التطرف، كما أنه ليس متكيفاً بدون حدود، فهو يجمع بين الفردية والتكيف[12]، فمثلا اذا كانت الأمانة من القيم الأساسية بالنسبة للموظف، فانه على الأرجح لن يتصرف في الوظيفة بشكل يتناقى معها حتى لو تعرض للضغوط وقد يفضل ترك الوظيفة على التفريط بقيمه ومبادئه، وعلى أية حال فانه من الصعب التنبؤ بسلوك الفرد لتعدد العوامل المؤثره على ادراكه وسلوكه.

يوجد في كل منظمة موظفون نشيطون وآخرون أقل نشاطاً وقد يرجع هذا الى الاختلافات الفردية ولكن لايمكن اعتبار سلوك الفرد صفات ثابتة لا تتغير، فسلوك الفرد قد يختلف بدرجة ما من موقف الى آخر، كما أنه قد يتغير مع الزمن، فقد وجد

شيرنجتون (١٩٨١) بأن الموظفين الأكبر سناً هم أقل اهتماماً بالأجور من زملائهم الأصغر سناً، وأشد اخلاصاً منهم[١٣].

الفرد والمنظمة

يطرح دارسو المنظمة والسلوك التنظيمي في كتبهم و بحوثهم سؤالا أساسياً حول أسباب توظف الفرد، وغالبا ماتكون الاجابة التي يقبلون بها، هي أن الفرد يتوظف لكي يحصل على غرض أو أغراض ذات قيمة بالنسبة له، والاختيار الذى يواجه الفرد هنا، هو ليس بين أن يعمل أو لا يعمل، لأنه اذا لم يعمل فسيجوع أو يتسول، كما أنه قد لايمتلك الامكانات اللازمة للعمل لنفسه، بدلا من العمل لحساب غيره، اذن فالفرد في أغلب الحالات، مضطر للعمل في منظمة و يهتم كثيرا بالبقاء في الوظيفة وفي سبيل ذلك يتحمل الكثير من متاعب ومشكلات العمل فنجده ينفذ الأوامر والتعليمات التي تصدرها ادارة المنظمة بغض النظر عن رأيه الشخصي في جدواها وحكمة واضعيها وأحيانا حتى اذا لم تكون منسجمة مع القيم التي يؤمن بها. يحصل الموظف مقابل عمله على أجر، و يسد هذا الأجر حاجات أساسية لديه (و به يستطيع اشباع حاجات أخرى)، ومن البديهي أن الموظف سيترك العمل لو توقفت المنظمة عن دفع أجره، ولو فشل هو في آداء عمله بالمستوى المطلوب، فان ادارة المنظمة ستعاقبه، وقد تستغني عن خدماته ـ ان أمكن ذلك ـ أو تتخلص منه بالنقل أو النفي.

و باختصار فان العلاقة بين الموظف والمنظمة تبادلية، يقوم الموظف بموجبها، بعمل معين، ويحصل مقابل ذلك على أجور، ولكن الفرد لايعيش بالخبز وحده، الا اذا كان شحاً، وهذا ما لاحظه دارسو المنظمة بعد فترة قصيرة من بداية الاهتمام المنهجي بموضوع الادارة والمنظمة، فالموظف يسعى الى تحقيق حاجات أخرى من خلال توظفه مثل: الحاجات الاجتماعية وتنمية وتطوير معارفه ومهاراته، ولا يجب أن يغيب عن ذهن

المدير وجود هذه العوامل وتأثيراتها على قرار الموظف بالاستمرار في وظيفته أو تركها للبحث عن فرص أفضل.

وعادة ماتكون أهداف وحاجات الموظف مختلفة عن أهداف المنظمة وأحياناً تتعارض معها، وهذا أمر يجب أن تتوقعه الادارة وتقبل به كظاهرة طبيعية. فالموظف ليس مجرد عنصر في معادلة للانتاج تضعها الادارة، وستواجه الادارة صعوبات جمة لو عملت على افتراض أن موظفيها ـ كالانسان الآلي ـ مجردون من العواطف والمشاعر، و باستطاعتها أن تبرمجهم وتسيرهم كما تشاء، و يدرك المدير الناجح أن من أهم وأصعب مهامه، اقناع ودفع العاملين ـ وليس قهرهم ـ على بذل قصارى جهدهم، والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

الادارة وسلوك الموظف

تمتلك الادارة الامكانات والوسائل للتأثير على سلوك الموظف داخل المنظمة وحتى خارجها، فبالاضافة الى فرض شروط العمل المعتادة مثل الدوام أيام وساعات محددة، وآداء الواجبات المكلف بها وتنفيذ الأوامر، تضع الادارة قواعد لسلوك الموظف في آداء مهام وظيفته وفي تعامله مع زملائه وعملاء المنظمة أو المستفيدين من خدماتها. ولا تكتفي الادارة بتحديد وتوضيح السلوك المطلوب من الموظف بل تقوم أيضا بالتأكد من التزامه بذلك من خلال الاشراف والرقابة، والموظف الذى يرغب في الاستمرار بوظيفته و يطمح الى الترقية والحصول على مكافآت يعرف جيدا أن شيئا من هذا لن يتحقق اذا لم يتقيد بقواعد السلوك الموضوعية.

تختلف درجة تأثير الادارة على سلوك الموظف باختلاف الموظف والادارة والموقف، وترتكز امكانية التأثير أساساً على سلطة الادارة، فكلما كانت هذه السلطة واسعة

وتشمل اصدار التعليمات ومنح المكافآت وتوقيع العقوبات كلما ازدادت قدرة الادارة على التأثير، أما اذا كانت سلطة الادارة محدودة أو مقيدة بنظم وتعليمات تحد من حرية الادارة في التعامل مع حالات السلوك فان قدرتها على التأثير ستقل بالمثل، وفي هذه الحالة فان احساس الموظف بقوة مركزه تجاه الادارة قد يشجعه على عدم الالتزام بقواعد السلوك، فالموظف الذى يرى أن استمراره بالوظيفة شبه مضمون لن يشعر بقلق شديد اذا تأخر عن الدوام أو تغيب عدة أيام بدون اذن واذا اقتنع بأنه سينال الترقية بانتظام حتى لو تصرف بفظاظة مع عملاء المنظمة، فانه لن يعدل عن هذا التصرف.

وتختلف درجة تقبل الموظفين لسلطة الادارة وتوجيهاتها باختلافهم، فيلاحظ أن الفرد التسلطي (الخنوع) أكثر استعداداً لتنفيذ أوامر وتوجيهات رئيسه من الفرد ذى النزعة الاستقلالية، واذا كان الأول لايجد ضيراً في تطبيق القاعدة «نفذ ولا تناقش» فان الأخير سيستاء كثيراً لو تدخلت الادارة في تفاصيل آدائه ولكن ذلك لن يدفعه الى مخالفة أوامر الادارة الموضوعية بخصوص مستوى الآداء المطلوب، وتكاد لاتخلو منظمة من واحد أو أكثر من الموظفين «المشاكسين» في نظر الادارة الذين لايستجيبون بصورة تلقائية للاوامر، وربما يفضل كثير من المديرين أن يكون مرؤوسيهم من الذين ينفذون الأوامر بدون تردد أو مناقشة، وقد يشاطرون بارنارد (١٩٣٨) وسيمون (١٩٤٦) الرأي في قدرة الادارة على تغيير اتجاهات وسلوك الموظف لضمان قيامه بواجبات وظيفته على الوجه المطلوب[١٤]، ولكن من الأفضل لهم أن لايهملوا نصيحة فيدلر بأن تغيير بيئة ومواصفات الوظيفة أسهل بكثير من تغيير شخصية الموظف وعلاقاته بالآخرين.

وحتى تتمكن الادارة من توجيه الموظف، الى السلوك الايجابي الذى يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، و بأقل التكاليف فان عليها أولا أن تراجع نظرتها للموظف ودوافعه وتتأكد من موضوعية افتراضاتها بخصوص ذلك، وهذا هو موضوع الجزء التالي من الفصل.

الموظف في نظر الادارة

تكشف مراجعة الفكر الادارى والمدارس والنظريات الادارية منذ نهاية القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر عن حدوث تطورات كبيرة في نظرة الادارة للموظف، فبالنسبة لفردرك تايلور ومفكرى مدرسة الادارة العلمية يميل الفرد العامل بطبيعته أو بسبب ظروف اقتصادية الى الانتاج بمستوى أدنى مما تتيح له طاقاته الذهنية والعضلية، والادارة التي تفتقر الى نموذج للاداء الأمثل، ومعايير للتقييم تعجز عن بلوغ الكفاءة القصوى، و يكمن الحل بالنسبة لهم في ايجاد الطريقة المثلى لآداء كل وظيفة ثم وضع خيارين أمام العامل: اما أن ينتج بالمستوى الأدنى المقبول و يضمن استمراره في وظيفته أو يفقد وظيفته، وتستند هذه الأفكار الى افتراض أن الفرد «اقتصادى» وأن مايدفعه الى العمل هو مايحصل عليه من أجر ومكافآت، لذا يكفي التلويح بها أمامه ـ وتهديده بحرمانه منها في نفس الوقت ـ لتحفيزه على العمل والتصرف كما ترغب الادارة و يصف براون (١٩٥٩) الفرد الاقتصادى بأنه: «يستعمل عقله بالدرجة الأولى لحساب مدى الاشباع الذى يمكن أن يحصل عليه من أقل درجة من الجهد (و بالنسبة له) لايعني الرضا الشعور بالاعتزاز بالعمل، أو تحقيق انجازات، أو الحصول على تقدير زملائه، بل يرتبط (أي الرضا) بالنقود فقط، وهكذا فان عدم الرضا لايدل على الفشل في العمل أو على خسارة احترام زملائه وانما الخوف من الجوع[١٥]».

واذا كانت نظرة وتحليل الادارة العلمية لدوافع وسلوك العاملين اقتصرت على الجانب المادى أو الاقتصادى فان نموذج الموظف في أدبيات مدرسة مبادىء الادارة والبيروقراطية لم يكن مكتملا ولا واقعياً أيضاً لأنه مبني على افتراض رشد المدير الذى يجعله يدرك و يقتنع بصحة مبادىء الادارة التى أفرزتها تجارب المديرين، وكذلك افتراض رشد الموظف الذى يجعله يتقبل و يعمل بالقرارات والتوجيهات الموضوعية للادارة الرشيدة.

و ينتقد نموذجا الفرد «الاقتصادى» و «الراشد» ـ و يعتبرها البعض نموذجاً واحداً ـ لتركيزهما على جانب واحد من شخصية الفرد واهمالها جوانب أخرى لا تقل أهمية ، ثم ظهرت نتائج تجارب هاوثورن وحركة العلاقات الانسانية لتحول الأنظار من محفظة نقود أو عقل الموظف الى عواطفه ومشاعره ، فدعت الادارة الى الاهتمام بحاجات الموظف ، واشباعها حتى ترتفع معنو ياته و يزداد انتاجه ، ولكن نتائج البحوث الكثيرة التي أجريت على هذا الموضوع لم تؤيد وجود ارتباط بين اهتمام الادارة بمعنو يات الموظف وآدائه .

وقد كانت حصيلة تطور الفكر الادارى حول سلوك ودوافع الموظف ، ظهور اتجاه حديث يرفض النماذج التقليدية للفرد لأنها تقدم شروحا غير وافية لسلوك الموظف الذى لانجده في الواقع يتصرف دائما كفرد اقتصادى أو راشد أو اجتماعي لأن فيه كل هذه الصفات بدرجة أو بأخرى في نفس الوقت ، وتعتبر النظرة الحديثة ، الفرد ظاهرة معقدة (كما يسميه شين ، ١٩٦٥)[١٦] يصعب فهمه والتنبؤ بسلوكه ، ولكل موظف أهداف وحاجات يندفع وراء تحقيقها (الدوافع) في المنظمة ، ولابد للمدير من ادراك هذه الحقيقة اذا أراد التعامل مع الموظف بنجاح والتأثير على سلوكه .

وحتى يستطيع المدير التأثير على سلوك مرؤوسيه ، فان عليه أولا أن يلاحظ ويحلل هذا السلوك ليتوصل الى فهمه وهذا ليس بالأمر اليسير ، و ينصح المدير بأن لايتسرع في التوصل الى نتائجه حول سلوك مرؤوسيه ، فالظواهر قد تبدو له على غير حقيقتها وذلك بفعل الغشاوة المسدلة أمام ادراك كل واحد منا والتى تتكون من القيم والمعتقدات والتحيزات التي نتمسك بها و يصف بريتان (١٩٧٣) الحياة في المجتمعات بأنها مثل المسرحية الدرامية التي يسعى كل واحد فيها الى اخفاء دوافعه عن أنظار أو ادراك الآخرين[١٧] . كما يجب أن يحذر المدير من ايهام نفسه بأنه يعرف ماذا يريد مرؤوسوه

بالبديهة، و بالتالي لا توجد حاجة لتقصي حاجاتهم وتطلعاتهم، فقد لاحظ فلاورز وهيوز (١٩٧٣) أن بعض المديرين يؤمنون بعدم وجود اختلافات بين قيم موظف وموظف آخر وهذا افتراض غير صحيح[١٨]، واذا عمل المدير به فانه قد يفاجأ بنتائج غير سارة، فالفرق بين افتراضات المدير و بين الأهداف الفعلية المرؤوسيه قد يكون شاسعاً كما بينت نتائج دراسة، طلب فيها من عدد من المديرين، تحديد الأهمية النسبية لبعض ظروف العمل بالنسبة لمرؤوسيهم، كما طلب من المرؤوسين أنفسهم أن يجيبوا على نفس السؤال، وقد أتضح من النتائج أن أهم العوامل بالنسبة للمرؤوسين كانت أقل العوامل أهمية في تقدير المديرين.

كما وجد فردلاندر (١٩٦٥) اختلافات بين أهداف العمال وأهداف الموظفين المهنيين فالعمال يركزون على ضمان استمرارهم بالعمل وتكوين العلاقات مع أقرانهم في العمل، بينما يريد الموظفون أن تتاح لهم الفرص لابراز مواهبهم[١٩]، و يربط شين (١٩٦٥) بين نجاح المدير وقدرته على ادراك الدوافع المختلفة لمرؤوسيه والتعامل معها بطرق مختلفة[٢٠].

يود الجميع - المديرون والباحثون في السلوك التنظيمي على حد سواء - لو تكون هناك وصفة تحدد كيفية التعامل مع المرؤوسين، ولكن و بالرغم من توفر نتائج كثيرة حول آداء وسلوك الموظف، والعوامل المؤثرة فيهما، فان مانعرفه عن السلوك الانساني و بسبب طبيعة الظاهرة نفسها لايكفي كأساس لتحديد العوامل المسببة للسلوك، و بالتالي وضع طريقة مثلى لادارة المرؤوسين، وتقتصر الفائدة العملية من عرض نتائج البحوث هنا على توعية المدير بوجود عوامل قد تكون لها تأثيرات على السلوك مما يستوجب الاهتمام بها، و يتضمن الجزء التالي من الفصل على عرض بعض أهم النتائج التي توصل اليها الباحثون حول سلوك الموظف في المنظمات والعوامل المؤثرة فيه.

١ - تعريف الموظف بالمنظمة

يدخل الموظف الى المنظمة حاملا اتجاهات وتوقعات محددة بخصوص وظيفته، و بيئة العمل، وطبيعة العلاقات داخلها، والأهم من ذلك هي توقعاته حول امكانية بلوغ أهدافه الشخصية وتحقيق حاجاته، ومن جهة أخرى تضع ادارة المنظمة شروطا ومتطلبات تحدد فيها مستوى الآداء والسلوك المطلوبين من الموظف، وتمنحه مقابل ذلك فوائد وامتيازات. وحتى تكون البداية سليمة ولايصاب الموظف بصدمة عندما يجد أن واقع العمل وظروفه في المنظمة يختلف كثيرا عن تصوراته فانه من الضرورى أن يحصل الموظف على معلومات كاملة ودقيقة عن الوظيفة وأنظمة وقواعد العمل و بيئة العمل في المنظمة، و يؤكد دوناهي وواتجلر (١٩٧٤) على ضرورة قيام كل من طرفي التعاقد (ادارة المنظمة والموظف) بتوضيح توقعاته تجاه الطرف الآخر أثناء مقابلة التوظيف[٢١].

و يشير فان مانيين (١٩٨٠) الى حاجة الموظف الجديد الى معلومات تبين له واجباته التي يجب أن يؤديها وكيف يجب أن يتصرف، واذا لم يزود بهذه المعلومات فانه سيتعلم دوره من خلال اتصالاته وعلاقاته مع الموظفين الآخرين، وقد لا تكون الصورة التي يتوصل اليها الموظف صحيحة ودقيقة، لذا يجب على الادارة ورئيسه المباشر بالذات تزو يده بهذه المعلومات[٢٢]، وقد لاحظ تريسب وماريون (١٩٦٩) وجود ارتباط قوى بين الطريقة التي يتم بها ارشاد الموظف في بداية توظفه و بين درجة رضاه عن العمل وولائه للمنظمة[٢٣].

٢ - تحديد الأهداف

لايكفي ابلاغ الموظف بطبيعة وظيفته والمهام التي سيكلف بها فمن الضرورى أيضاً أن توضع أمامه أهداف محدده وواضحة، و ينصح ماير وزملاؤه (١٩٦٥) بذلك لأنه سيؤدى الى تحسن ملحوظ في آداء الموظف[٢٤]، و يرى براين

ولوك (١٩٦٧) بأن هذا التأثير الايجابي سيحدث حتى لو كانت الوظيفة رتيبة ومملة لأن اهتمام الموظف بعمله سيزداد[٢٥]، و يضيف ستيرز (١٩٧٧) أن الأهداف ترشد وتوجه آداء وسلوك الموظف نحو الاتجاه المطلوب كما أنها توفر معايير قياس فعالية وكفاءة الآداء[٢٦]. وتدعو طريقة الادارة بالأهداف الى وضع أهداف محددة لكافة العاملين في المنظمة وأن يشارك كل منهم في تحديد الأهداف التي سيكلف بتحقيقها، و يقترح كونيلان (١٩٧٨) أن يشتمل الا تفاق بين الموظف ورئيسه المباشر على تحديد كمية الانتاج أو العمل المطلوب ومستوى الجودة ومدة الانجاز، والتكلفة[٢٧].

٣ - محتوى الوظيفة

ان أساس أى تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل بالصيغة التي تحقق فوائد التخصص وتحديد المسئوليات، وتنتج عن هذه العملية الوظائف التي تشتمل كل واحدة منها على عدد من الواجبات والمسئوليات، وتختلف الوظائف من حيث صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات، فواجبات الوظائف المكتبية أقل صعوبة من واجبات الوظائف المهنية التخصصية كما تتفاوت الأهمية النسبية للمسئوليات المرتبطة بها تبعاً لذلك، من جهة أخرى يختلف الموظفون في تفضيلهم، لدرجة صعوبة واجبات وأهمية مسئوليات وظائفهم، وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاه على مدى التطابق بين مايفضله وما يتوفر بالفعل في محتوى الوظيفة. وعلى هذا الأساس يتوقع مايرز (١٩٦٤) أن نجد موظفين راضين عن وظائفهم الروتينية وموظفين غير راضين عن وظائفهم غير الروتينية[٢٨]، واستثناءاً على ذلك يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الروتينية لبعض الوظائف قد تكون سببا لشعور شاغليها بالملل وعدم الرضا، كما تشير النتائج التي حصل عليها بلداموس (١٩٦١) الى ارتفاع نسبة دوران العمالة بينهم[٢٩].

اذا كانت روتينية الوظيفة هي السبب وراء شعور الموظف بالضجر وعدم الارتياح، فان العلاج المناسب الذى يصفه المختصون هو «توسيع الوظيفة»، أى اضافة واجبات جديدة على الواجبات الحالية لوظيفته بحيث تصبح أكثر تنوعا وأقل رتابة، وقد أيدت نتائج عدد من البحوث التي قام ستوجدل (١٩٧٤) بمراجعتها وجود علاقة بين توسيع الوظيفة وحدوث تحسن في آداء الموظف وجودة انتاجه الا أنه لم تظهر علاقة بينه و بين الرضا الوظيفي وكمية الانتاج[٣٠]، من جهة أخرى فان المشككين في جدوى توسيع الوظيفة يتساءلون: مالفائدة التي يمكن أن يجنيها موظف من زيادة مهامه الروتينية؟

أما اذا كان الموظف غير راضي عن وظيفته بسبب قلة مسئولياته فان علاج ذلك يكون بطريقة مختلفة تسمى «اغناء أو اثراء الوظيفة»، وفي هذه الحالة أيضاً تضاف واجبات جديدة الى عمل الموظف ولكنها ليست في نفس مستوى أهمية واجباته الحالية اذ يجب أن تؤدى هذه الواجبات الجديدة المضافة الى تحسين أهمية الدور الى يؤديه، و يتم هذا عادة من خلال تحو يل بعض واجبات رئيسه المباشر والسلطات والمسئوليات المرتبطة بها الى الموظف.

٤ ـ القيادة والاشراف

من الطبيعي أن يرغب المدير في معرفة مدى نجاحه كقائد اداري والاطمئنان لتأثير طريقته في الاشراف تأثيراً ايجابياً لا سلبياً على آداء المرؤوسين ورضائهم عن العمل، و بالرغم من ضخامة أدبيات موضوع القيادة، فانها لا تقدم اجابات وافية على تساؤلات المديرين حول هذا الموضوع، ولكنها ـ بدون شك ـ تتضمن نتائج مهمة يستطيع المدير الاسترشاد بها، وأول نتيجة مهمة تستأهل الذكر، هي انصراف الباحثين والمهتمين بالموضوع عن نظرية سمات القيادة التي تفترض أن للقائد سمات معينة تميزه عن غيره و بدونها لايكون

قائدا، و يدعو الاتجاه الفكرى الحديث في الموضوع الى اعتبار القيادة موقفية، أى أن اختيار النمط القيادى المناسب يعتمد على عوامل في المدير نفسه وصفات مرؤوسيه وطبيعة العمل الذى يقومون به وعوامل أخرى في الموقف، فلا المدير الديمقراطي ولا المدير المتسلط ينجح في كل الحالات والمواقف، وقد أكدت ذلك النتائج التي حصل عليها مورس وريمان (١٩٥٦)[٣١].

وتشير نتائج عدد من البحوث الى وجود علاقة بين نمط القيادة المناسب، و بين خصائص المجتمع والبيئة الحضارية ومرحلة التطور الاقتصادى، فقد وجد ميد و و يتاكر (١٩٦٧) أن الهنود يفضلون النمط التسلطي[٣٢]، وفي تقرير آخر لميد (١٩٦٧) لاحظ أن ارتفاع المعنو يات والانتاج في الهند يحدث اذا كانت القيادة تسلطية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان العكس صحيحا[٣٣]، و يستنتج نجاندهي (١٩٦٧) أن النمط التسلطي أو الأ بوى (أى يعامل المدير مرؤوسيه كما يعامل أبناءه) أكثر ملاءمة للدول النامية[٣٤]، ولكن هذا التعميم يتناقض مع نظرية القيادة الموقفية لأن الاختلافات موجودة في المجتمع الواحد و بين منظماته وحتى بين وحدات المنظمة الواحدة ومن فترة زمنية الى أخرى.

وقد يصرح بعض المديرين بأن النمط الديمقراطي للقيادة هو «الأكثر انسانية» و «الأفضل» الا أنهم يستدركون ـ مبدين أسفهم ـ أنه غير قابل للتطبيق، وعندما تسألهم عن أسباب ذلك يجيبون جازمين بأن مرؤوسيهم لايريدون تحمل المسئولية أو أنهم يفضلون المدير المتسلط، و يرى ماكريجور (١٩٧٢) أن المرؤوسين قد يكونون فعلا كما يصفهم رؤساؤهم الا أن ذلك لايرجع لصفاتهم الذاتية المتأصلة فيهم وانما نتيجة معاملة رؤسائهم لهم، والمبنية على افتراضات غير صحيحة يضعها المديرون حول طبيعة ودوافع المرؤوسين[٣٥]،

فالمدير الذى يعامل مرؤوسيه على أنهم «كسالى» سيدفعهم الى التكاسل، كما يلاحظ أوديورن (١٩٨١) بأن الموظف الذى يعامل كفرد مسئول يتصرف بمسئولية[٣٦]، كما أنه، وفقا لليكرت (١٩٦٤)، يستجيب لثقة رئيسه فيه بتحسين آدائه[٣٧]، وعلى هذا الأساس يمكن الاتفاق مع شيرنجتون (١٩٨١) حول وجود ارتباط بين نمط القيادة والاشراف وعامل آخر مؤثر على آداء وسلوك الموظف، وهو قواعد الأخلاق[٣٨].

٥ - قواعد الأخلاق (السلوك)

ان التزام أفراد المنظمة بقواعد السلوك التي تضعها صفة أساسيات من صفات المنظمة «الصحية» كما صورها كلارك (١٩٦٢)، وأضاف أن هذا الالتزام سيحقق للمنظمة فائدتين مهمتين هما: المحافظة على استقرار الوضع الحالي والنمو[٣٩]، ولاحظ كوبر (١٩٨٢) أن العديد من المنظمات الحكومية والشركات الخاصة والجمعيات المهنية تضع قواعد للاخلاق والسلوك تبين مواصفات السلوك المقبول للموظف أو للعضو فيها[٤٠]، ولكن ليس من الممكن عمليا وضع قواعد لكل الحالات المحتملة، كما أن صيغتها عادة ماتكون عامة وأحياناً غامضة مما يجعل من الصعب الاتفاق حول تفسيرها، ومع ذلك فان كوبر يفضلها على المواد القانونية لأن هذه تحدد السلوك الممنوع ولا تبين ماهو السلوك المقبول، فالموظف الذى يتأخر عن موعد الدوام في أحد الأيام قد يتعرض للمحاسبة والعقاب حتى لو كان هذا الموظف يعمل ساعات اضافية بدون مقابل، و يتوقع ستيل وجنكز (١٩٧٧) أن يكون الموظف أكثر استعداداً لترك العمل اذا شددت قواعد السلوك على الجوانب السلبية، وهددت بالعقوبات، وسيؤدى الجو المشحون بالقلق والخوف الى تدهور الآداء[٤١]، وتبين النتائج التى حصل عليها الجن وهولينباك (١٩٧٩) التأثيرات الايجابية لأخلاق

العمل. فقد لاحظا أن نسبة الغياب بين الملتزمين بأخلاق العمل تقل كثيرا عن نسبتها عند غير الملتزمين[٤٢].

في منتصف عام ١٩٨٤ أقر المجلس الوطني للجمعية الأمريكية للادارة العامة قواعد للسلوك ودعا كافة أعضائها وأغلبهم يعملون في أجهزة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية - الى اتباعها، والهدف من ذلك هو «ليس منع حدوث الغبن فقط ولكن أيضا احقاق الحق من خلال آداء الواجبات بهمة وسرعة»، ولكن تبقى الحاجة قائمة لضمير الفرد كضابط للسلوك، ومن بين قواعد السلوك التي يطالب أعضاء الجمعية الالتزام بها مايلي[٤٣]:

- الصدق والأمانة.
- خدمة الجمهور باحترام واهتمام وتجاوب.
- منع تسرب المعلومات الرسمية السرية.
- رفض أي كسب شخصي يتاتى من العمل الرسمي.
- ممارسة السلطة الرسمية لخدمة المصلحة العامة.
- آداء الواجبات بكفاءة وعدالة وتجرد.
- تعضيد وتطبيق مبدأ الجدارة في التوظيف.
- ازالة كافة أشكال التمييز والتفرقة غير القانونية والاحتيال واساءة استعمال الأموال العامة ومساعدة الموظفين الذين يتعرضون للاذى بسبب محاولاتهم تصحيح مثل هذه الأوضاع.

٦ - سلوك المدير

مهما تكن قواعد السلوك واضحة ومفصلة ومهما أبدى المدير من حرص على التزام مرؤوسيه بها، فان تأثيراتها على سلوكهم ستكون ضئيلة - ان لم تكن معدومة - اذا كان المدير نفسه لايتقيد بها، فليس من المعقول، كما يؤكد ستيل

وجنكز (١٩٧٧) أن يتوقع المدير من مرؤوسيه اتباع قواعد للسلوك لايطبقها هو[٤٤]، و يشير كاتز وكاهن (١٩٥٣) الى وجود دلائل كثيرة على أن المرؤوسين يتصرفون على غرار رؤوسائهم ولهم اتجاهات فكرية مشابهة لاتجاهات رؤسائهم اذ هم يعتبرون رؤساءهم نماذج أو قدوات يقتدون بها[٤٥]، فاذا كانت القدوة سيئة فانها ان لم تصب المرؤوسين بالعدوى، فقد تدفع بعضهم الى اللامبالاة في ادائه وسلوكه والبعض الآخر الى ترك العمل، وقد أظهرت التجارب التي قام بها ملجرام (١٩٧٤) أن الفرد يميل الى الانصياع لأوامر أصحاب السلطة حتى لو كانت هذه الأوامر (مثل صعق شخص بشحنة كهربائية قوية) تتناقض مع قواعد السلوك والأخلاق الأساسية[٤٦]، فاذا كان المدير لايرفض الوساطة و يشرك مرؤوسيه في ذلك فسيكون من السهل على مرؤوسيه قبول الوساطة، ولكن حتى لو أراد المرؤوس الاعتراض على ذلك فلن يكون غالباً في موقف قوى لمنع ذلك، ولن يجني من محاولته سوى نقمة وانتقام المدير.

٧ - تقييم الآداء

ان الفائدة من تقييم الآداء لا تقتصر فقط على توفير المعلومات للادارة عن قدرات الموظف وكفاءة آدائه لتتوصل الى قرارات بشأن استمراره في الوظيفة وترقيته وحاجته للتدريب، فالموظف أيضاً يريد التأكد من أن آداءه يقيم، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، خاصة اذا كانت الادارة ستعتمد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستقبله في المنظمة، و يعتبر لولر (١٩٧٣) قياس الآداء ضرورياً اذا أرادت الادارة ربط المكافآت بالآداء[٤٧]، وفي دراسة قام بها روس وزاندر (١٩٥٣) تبين أن الموظفين الذين تركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم الآداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أقل عدالة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل[٤٨]، و يشكك كونيلان

(١٩٧٨) في جدوى الطريقة التقليدية المتبعة في تقييم الآداء والتي يبلغ فيها الموظف بالتقييم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية مما لا يحدث التغيير أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها التقييم المستمر، أى بعد انجازه كل مهمة يكلف بها[٤٩]، و يتفق مع هذا الرأى الجن وفيشر وتايلور (١٩٧٩)[٥٠]، ولكن الشرط الأساسي لنجاح تقييم الآداء، كما يؤكد ماكريجور (١٩٥٧) هو أن يكون المدير مستعداً لاصدار الأحكام على آداء وسلوك مرؤوسيه والعمل بها[٥١].

٨ ـ المكافآت

عندما يكافأ الموظف على آداء أو سلوك معين فانه عادة مايعيد هذه الآداء أو السلوك، وتستعمل الادارة المكافآت المالية والمعنوية للتأثير على سلوك الموظفين، ففي بعض الحالات قد تكون كلمة تقدير وثناء كافية لتحفيز الموظف على اتباع سلوك ايجابي، الا أن الأجر أو الراتب والمكافآت المالية هي من أهم الوسائل المتاحة للمدير للتأثير بواسطتها على سلوك مرؤوسيه، وتتضح أهمية الأجر أو الراتب للعامل أو الموظف في نتائج مراجعة قام بها لولر (١٩٧١) لتسع وأربعين دراسة حيث كان ترتيبها من بين أهم ثلاثة عوامل محفزة في ثلثي الدراسات[٥٢]، وحتى اذا لم يكن اهتمام الموظف منصباً على الراتب فقط فانه يكتسب أهمية اضافية لكونه وسيلة لتحقيق حاجات أخرى، ولكن تأثير الراتب والمكافآت لايكون ايجابيا اذا لم يعتبرها الموظف متناسبة مع مؤهلاته ومستوى آدائه، فوفقاً لنظرية العدالة يقارن الموظف بين مايحصل عليه من راتب ومكافآت وغير ذلك مقابل عمله و بين مايحصل عليه موظفون آخرون يعملون بنفس الجهد ومستوى الكفاءة[٥٣]، وقد لاحظ فالنزى واندروز (١٩٧١) أن النتيجة التي يتوصل اليها الموظف من هذه المقارنة تؤثر على مستوى دافعيته الى حد كبير[٥٤]، و يضيف

ايفان وسيمونز (١٩٦٩) أن الموظف الذى يقتنع بأنه لايحصل على الراتب الذى يستحقه، يشعر بالغبن و يعمد الى تقليل انتاجه أو عدم توخي الجودة في عمله[٥٥]، وتبين لجاك (١٩٦١) في دراسته لعينة من العمال البريطانيين أن الذين يحصلون على أجور تقل عن المستوى «العادل» يتذمرون و يشتكون و يرغبون في ترك أعمالهم[٥٦]، كما لاحظ جيلرمان (١٩٦٨) أن الراتب الذى يحصل عليه الموظف قد يحفزه على البقاء في وظيفته بينما يبدى الموظف غير الراضي عن راتبه استعدادا أكبر لتركها[٥٧]، وتوفر المكافآت المالية الأخرى حافزاً اضافياً على السلوك الايجابي خاصة اذا أحسن استعمالها، ولكن شدة تأثيرها تختلف من موظف الى آخر فقد وجد اتكنسون وريتمان (١٩٥٦) أن المكافآت لها تأثير ايجابي على آداء الموظفين ذى الدافعية المنخفضة للانجاز، بينما لا تؤثر كثيراً على آداء الموظفين المندفعين الذى يستمرون في العمل بهمة ونشاط حتى لو لم يحصلوا على مكافآت[٥٨]، و بدون استعمال مقياس جيد للاداء فان توزيع المكافآت قد تكون له ردود فعل سلبية بين الموظفين الذين يرون آداءهم جديراً بالمكافأة ولا يحصلون عليها.

٩ ـ العقوبات

يرى البعض أن استعمال العقوبات (الحوافز السلبية) أو التهديد بها يؤثر سلبيا على مشاعر وسلوك وآداء الموظف لأنها تدفعه الى أخذ موقف دفاعي ـ عدائي من الادارة، بينما يعتبرها آخرون وسائل فعالة لتحفيز الموظف على اتباع السلوك المرغوب أو تعديل سلوكه، و يذكر ماير (١٩٦٥) عدة مساوىء لاستعمال العقوبات مثل الاحباط والعدائية والكره وتصلب السلوك[٥٩]، كما تؤكد النتائج التي توصل اليها ماير وكاى وفرنش (١٩٦٥) أن تكرار توجيه المدير اللوم والانتقاد الى المرؤوس له تأثير سلبي على آدائه فبدلا من قيام الموظف

بتعديل سلوكه فانه يكابر و ينبرى للدفاع عن نفسه[٦٠]، أما مهرابيان (١٩٧٠) فيرى أن العقوبات تكون فعالة اذا ماتبين للموظف السلوك المطلوب منه حتى يستطيع تفادى الأخطاء التي تعرضه للعقوبات[٦١]، كما وجد أورايلي وو يتز (١٩٨٠) تأثيرا ايجابيا للعقوبات عندما استخدمت الانذارات الشفهية أو التحريرية لتحفيز موظفين على تحسين آدائهم[٦٢]، على أية حال فان هذه النتائج لا تبرر الاعتقاد الشائع بين الكثير من المديرين في أن أفضل وسيلة للتحكم في المرؤوسين وسلوكهم وآدائهم هى استعمال العقوبات أو التخويف بها، و ينصح المدير بأن لايلجأ الى العقوبات الا بعد أن يستنفد كافة الوسائل الأخرى لتحفيز الموظف على اتباع السلوك الايجابي و يفشل في ذلك.

١٠ ـ الرضا الوظيفي

لـم تؤكد البحوث الكثيرة التى أجريت على الرضا الوظيفي وآداء وانتاجية الموظف صحة الافتراض بأن الموظف الراضي هو الموظف الأكثر انتاجاً، ولكن هذا لايمنع من الاتفاق مع وصف رامبو (١٩٨٠) للموظف غير الراضي بأنه غير سعيد و يعبر عن عدم سعادته بمظاهر سلوكية مثل التغيب[٦٣]، وقد أشار فروم (١٩٦٤) الى نتائج عدة بحوث تؤيد ذلك[٦٤]، كما وجد فورنيت وديستفانو و براير (١٩٦٨) وكذلك روس وزاندر (١٩٥٧) ارتباطا بين انخفاض الرضا الوظيفي والتسرب من العمل[٦٥].

و ينصح واترز وروش (١٩٧٩) المدير بأن يعير اهتماماً خاصاً للموظف الذى يتكرر تأخره وغيابه عن الدوام، فالاحتمال كبير بأن خطوته التالية ستكون ترك الوظيفة، واذا أراد المدير الاحتفاظ بالموظف فعليه أن لا يتأخر في التعرف على أسباب عدم رضائه ويحاول معالجتها[٦٦].

١١ ـ التدريب:

ان أحد أهداف التدريب المعروفه هو تغيير سلوك الموظف، و يرى كونيلان (١٩٧٨) أن التدريب ينجح في تحقيق أهدافه اذا توفرت الظروف الملائمة لذلك ولكنه ينصح المدير بأن لايفكر في التدريب كوسيلة لتعديل السلوك الا بعد أن يجرب كافة الوسائل الأخرى[٦٧]، وقد يكون من السهل نسبياً تزويد الموظف بمعلومات ومهارات جديدة، الا أن تغيير اتجاهاته وسلوكه يعتبر من أصعب أهداف التدريب، كما يجب أن تكون بيئة العمل مساعدة على التغيير فقبل أن يبعث المدير مرؤوسيه للتدريب على العلاقات الانسانية يجب أن يكون مقتنعاً بجدواها ومستعداً لتطبيق أفكارها بعد عودتهم من التدريب.

اقتراحات للتطبيق

استنادا الى نتائج مراجعة مصادر السلوك التنظيمي التي تمت فى هذا الفصل، فان بالامكان اقتراح منهجية عملية لدور الادارة في التأثير على سلوك العاملين، وتشتمل هذه المنهجية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- نظرة الادارة للموظف والتى تتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يجب أن يقتنع المدير بصحتها و يعتمدها كأساس لقراراته بخصوص العاملين.
- كيفية تحليل وفهم سلوك العاملين.
- اجراءات التأثير على سلوك العاملين.

نظرة الادارة للموظف

قبل أن تفكر الادارة بالوسائل المناسبة لتعزيز أو تغيير سلوك العاملين، عليها أن تسأل نفسها، ان كانت نظرتها للعاملين موضوعية و واقعية أم لا ؟ والمطلوب من المدير

أن يضع جانبا تحيزاته الشخصية حول طبيعة المرؤوسين وكيفية التعامل معهم و يتبنى الاتجاهات التالية:

١ - للموظف أهداف وحاجات يريد تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.
٢ - لايوجد نموذج مبسط لتحليل وفهم سلوك الموظف.
٣ - لا توجد تعميمات أو افتراضات تتعلق بسلوك ودوافع العاملين تنطبق على الجميع وفي كافة الحالات.
٤ - ان تغيير محتوى وظروف الوظيفة أسهل بكثير من تغيير اتجاهات وسلوك الموظفين.
٥ - ان مجال تأثير الادارة على سلوك الموظفين محدود.

تحليل وفهم السلوك

وهنا ينصح المدير بأن يضع قراراته بخصوص سلوك الموظفين على أساس علمي من خلال ملاحظة وجمع وتحليل البيانات عن السلوك، و بالنسبة للكثير من المديرين يتطلب هذا التخلي عن الطرق المختصرة لفهم السلوك التي لا تقود الى نتائج وقرارات صحيحة.

اجراءات التأثير على السلوك

وتعكس هذه الاجراءات نتائج البحوث والأفكار التي تلقى قبولا واسعا من قبل المختصين وهي:

١ - توفير معلومات كاملة عن المنظمة والوظيفة وشروط التوظف للراغبين بالعمل في المنظمة.
٢ - ارشاد وتوجيه الموظف الجديد و وضع أهداف محددة لآدائه.
٣ - اجراء التعديلات المناسبة على محتوى الوظائف لجعلها أقل رتابة، أو زيادة واجبات ومسئوليات الوظائف لتكون أكثر ملاءمة لحاجات الموظفين، بشرط أن لايقلل ذلك من الفعالية والكفاءة.

٤ ـ ان مشاركة المرؤوسين في وضع القرارات مفيدة عندما تكون ممكنة ومناسبة .

٥ ـ وضع قواعد واضحة لسلوك العاملين وضرورة التزام الادارة الصارم بتطبيقها على نفسها أولا ـ أى أن يكون سلوكها قدوة لغيرها .

٦ ـ تقييم الآداء على أساس معايير واضحة ودقيقة واعلام الموظف بنتائج ذلك .

٧ ـ منح رواتب وأجور عادلة ومنح مكافآت لمستحقيها .

٨ ـ استعمال العقوبات كحل أخير لتعديل السلوك .

٩ ـ قياس رضا الموظف وتحديد أسباب انخفاض اداءه ومعالجتها .

١٠ ـ محاولة تغيير السلوك من خلال التدريب .

حالة دراسية

يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

بدأ وكان السبت الموافق ١٤٠٥/٤/٢٥هـ سيكون يوم عمل اعتيادى لايختلف عن غيره بالنسبة للعاملين في مركز البحوث ، ولم يكن أحد منهم يتوقع أن تتطور أحداث ذلك السبت وتتأزم الأمور، ربما لأنهم كانوا وسط الأحداث التي كانت تعصف بمركز البحوث ، فلم يكن باستطاعتهم تقييم أهميتها ونتائجها بتجرد ، والأمر الأكيد هو أن لأحداث السبت خلفية تمتد عبر سنوات الى الوراء من تاريخ المركز.

كان قرار استحداث المركز مبنيا على تقديرات صحيحة لحاجة العمل ، وكان من المتوقع أن يكون له دور فعال في المساهمة بتحقيق أهداف المؤسسة ، ولكن ومنذ بداية انشائه واجه المركز صعوبات كثيرة أولها ـ وربما أهمها ـ توظيف عدد كاف من الباحثين للقيام بنشاطات المركز لذا فقد أضطرت ادارة المركز الى تعيين باحثين مبتدئين ، والنتيجة هي ضعف منهجية البحوث التي تم انجازها ، مما حد من انتشارها والاستفادة منها . وسط هذا الجو المشبع بالاحباط جاء تعيين الدكتور سميح مديراً

للمركز ليحيي الآمال و يبعث التفاؤل في نفوس العاملين في المركز، ولكن سرعان ماتبدد ذلك، وتبين لهم أن اليوم أشبه بالبارحة، وذهب البعض الى أبعد من ذلك، وهم يرددون «جاء ليكحلها ....» وعندما تسألهم عن السبب يجيبوك ـ بحسرة ـ أنه قد يكون الذين سبقوه في الادارة أقل تأهيلا أو أقل كفاءة، الا أنه لايمكن القول بأن طريقتهم في الادارة وعلاقاتهم مع الباحثين كانت غير واضحة ومزاجيه، والحق يقال أن الدكتور سميح رجل طموح وناجح في نظر الكثيرين والدليل على ذلك هو وصوله الى منصبه الحالي وهو الذى لم يمضي على وجوده بالمؤسسة سوى فترة قصيرة، ولم يسبق له أن شغل وظيفة ادارية، و بالاضافة الى ذلك فقد اختير عضو في عدة لجان وهيئة تحرير دورية متخصصة، ودارت اشاعة بأنه سيرقى قريبا الى منصب مرموق.

بعد فترة قصيرة من تسلم الدكتور سميح مهام ومسئوليات وظيفته تم تعيين الدكتور غضبان في وظيفة «باحث أقدم» في المركز، في بادىء الأمر عمل الاثنان سوية بقدر كبير من التفاهم والتعاون، ولكن سرعان ماتعكر صفو العلاقة بينهما، وقد عزا الدكتور غضبان ذلك الى محاولة رئيسه تحقيق مصالحه بأى وسيلة، فهو يتوقع من الآخرين أن يبحثو ثم يأتي هو ليضع أسمه على تقارير بحوثهم بدون أن يبذل أى جهد في الاعداد، و يؤيد السيد عودة دعوى الدكتور غضبان بحماس واضح وهو يحكي أنه لم يتمكن من الاستمرار بالعمل في المركز بعد أن انتحل المدير صفة المشرف على بحث قام باعداده وحده، و يشير مؤكذا كلامه بأن عدد الباحثين في المركز قد انخفض بنسبة (٥٠٪) منذ بداية عهد الدكتور سميح بادارة المركز.

كان مقررا أن يبدأ اجتماع العاملين في مركز البحوث لمناقشة انجازات الادارة في التاسعة صباحا من يوم السبت، و بالفعل فقد بدأ الاجتماع في موعده، ولم يتأجل كما في مرات سابقة، وحضره مدير المركز والدكتور غضبان والباحثون: سليمان وأحمد وعبدالله وابراهيم وسعيد، بدأ المدير الاجتماع باستعراض خطة المركز للسنة الحالية، ومراحل الانجاز التي بلغتها مشاريع البحوث في الخطة، والخلاصة هي أن غالبية

البحوث - باستثناء بحثين مكلف بهما الدكتور غضبان - لا تزال مجرد أفكار وفروض أما التي وصلت مرحلة جمع البيانات فقد تعثرت.

عندما طلب المدير من الحاضرين ابداء آرائهم واقتراحاتهم حول كيفية حل المشكلات التي تواجه المركز، ساد الصمت وكان كل واحد منهم يفضل أن يتحدث غيره، ولانقاذ الموقف طرح سليمان المشكلات المعروفة حول صعوبة عمل البحوث، وقلة تفهم الآخرين لهذا العمل، بعد أن انتهى من كلامه شكرهم المدير وانفض الاجتماع.

بعد حوالي خمس دقائق دخل سليمان وابراهيم وسعيد مكتب الدكتور غضبان، وبادر ابراهيم مشتكياً من أنه - وبعد أربع سنوات من العمل في المركز - لا يأمل في الترقية، والسبب هو: أن سجل انجازاته لايزال فارغا الا من عبارة «مشارك في بحوث قيد الانجاز»، انبرى له سليمان منتقدا صمته أثناء الاجتماع، فرد عليه ابراهيم متسائلا عن الفائدة التي كان سيجنيها من ذلك وهل أن المدير غير مدرك لهذا الوضع الذى لن يتغير، مادام المدير لايريد اغضاب المشاركين في البحوث من خارج المركز، والذين هم السبب الرئيسي وراء تأخر انجاز البحوث لعدم تفرغهم.

بعد خروج ابراهيم وزملائه من مكتب الدكتور غضبان بقليل اتصل مدير الادارة بابراهيم وسأله عن موضوع النقاش الذى كان محتدما في مكتب غضبان فأجابه ابراهيم بكل صدق وأمانة، وعندما التقى مدير الادارة بالدكتور غضبان قبل نهاية الدوام عاتبه على سماحه للموظفين باستعمال مكتبه كمنتدى للنقاش، وتعجب من صمتهم أثناء اجتماع الصباح. وقبل أن يغادر المدير مكتبه قام بتحرير مذكرة داخلية الى المدير العام يوصي فيها بتوجيه عقوبة اللوم الى الدكتور غضبان وللاسباب التالية:

- تحريضه الموظفين على التمرد على الادارة والاخلال بسير العمل.
- عدم تعاونه مع الادارة.
- عدم رغبته بالاستمرار في وظيفته بالمركز.

أسئلة للمناقشة:

١ - مارأيك بطريقة الدكتور سميح في الادارة؟
٢ - كيف كان - في تصورك - رد فعل الدكتور غضبان عند استلامه قرار العقوبة ؟
٣ - ماهي التأثيرات المحتمله لهذا الحدث على العاملين في المركز؟

الفصل السادس



مقدمة :

عندما يقرأ مدير عن القيادة الاداريين، فقد يسأل نفسه : هل أنا قائد ادارى ؟ وهل تتوفر فى صفات القائد الادارى الناجح ؟ وربما يكون الكثير من المديرين راضين عن مواهبهم القيادية ولكن ليس كل مدير قائداً ادارياً ناجحاً، وان كان على كل مدير أن يطمح الى أن يكون قائداً ناجحاً. ماهى القيادة الادارية ؟ وكيف يتأكد المدير من قيامه بدوره كقائد؟ وماهى النتائج المطلوب منه تحقيقها ؟ هذه هى بعض الأسئلة حول القيادة الادارية التى سنحاول الاجابة عليها فى هذا الفصل.

القيادة الادارية

ان الاهتمام بموضوع القيادة قديم ولكن الدراسة المنهجية لموضوع القيادة لم تبدأ الا حديثاً نسبياً، فمنذ نصف قرن تقريبا وحتى الآن تم نشر عدد كبير من البحوث والكتب والمقالات فى الموضوع، وخلال هذه الفترة أيضا تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الادارية والممارسات العملية للقادة الاداريين بصورة كبيرة، فقد كانت الفكرة أو النظرية السائدة فى أول الأمر هى أن القائد شخص فذ يمتلك صفات معينة تميزه عن التابعين أو المرؤوسين، وقد سميت هذه النظرية بنظرية سمات القيادة، ثم اقتنع الكثير من الباحثين فى الموضوع بعد ذلك بأن القيادة اسلوب يتبناه القائد فى تعامله مع مرؤوسيه فى اطار انجاز أعمال مشتركة، وقد تركز اهتمامهم على ايجاد الأسلوب الأمثل للقيادة الذى يتضمن انجاز العمل وارضاء المرؤوسين، ثم برز اتجاه مختلف فى دراسات القيادة يدعو الى اعتبار القيادة مرتبطة بعوامل وظروف الموقف، وبما أن ظروف الموقف قد تختلف من حالة الى أخرى فان أسلوب القيادة يجب ان يتغير ليكون ملائما للظروف،

اذن لايوجد اسلوب قيادى أمثل ، وضمن هذا الاطار الفكرى اعدت بحوث كثيرة وتم التوصل الى نتائج مفيدة حول الموضوع كما وضعت نماذج فكرية تشرح القيادة الادارية من وجهة نظر موقفيه ، وقبل ان نستخلص من هذه البحوث النقاط التى يمكن أن يستفيد منها المدير فى سعيه الى أن يكون قائدا ناجحا ، من المفيد أن نستعرض أولا الأفكار والنظريات الرئيسية فى هذا الموضوع .

القيادة سمات

لو سألت عددا من زملائك عن أسباب اختيارهم لمديرين معينين كقادة ناجحين ، فانك ستسمع اجابات مختلفة الا أنها على الأغلب ستتضمن اشارات الى صفات أو قدرات يمتلكها هؤلاء المديرون ، فقد يرى أحدهم أن السر وراء ذلك يكمن فى شخصيته القوية ، وقد يعتقد أخر بأن لمقدرة المدير فى الا تصال دور كبير فى ذلك ، وقد يعد ثالث مجموعة من الصفات الشخصية الأخرى مثل الذكاء والدهاء والحزم التى تجعل - برأيه - من هذا المدير قائداً ناجحاً ، وتربط هذه الاجابات أو الآراء بين المقدرة أو الموهبة القيادية و بين سمات معينة ، فالفرد أو المدير لايكون قائدا الا اذا امتلك هذه السمات ، وهذا السمات غالبا ما تكون ذات جذور عميقة فى نفسه ولايمكن اكتسابها فى فترة وجيزة من خلال تدريب مثلا .

اشار ستوجدل (١٩٧٤) الى أن هذه الأفكار كانت السائدة بين الباحثين فى موضوع القيادة حتى نهاية الحرب العالمية الثانية ، وكان هدفهم التوصل الى تحديد سمات القيادة ، ومتى ماعرفت هذه السمات فسيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية ، و بالرغم من أن نتائج هذه البحوث لم تتفق حول سمات معينة الا أنها تشير الى أهمية بعض السمات فى القائد مثل الذكاء والمبادرة والعزم والثقة بالنفس والحيوية وتحمل المسئولية الا أن هذه السمات لا تضمن لصاحبها النجاح فى القيادة ولكنها تمثل عناصر أو مقومات القدرة على تسيير العمل والوصول الى الأهداف ، فالمدير

الذى يستطيع أن يبرهن عملياً لمرؤوسيه على أنه قادر على ادارة وتنظيم النشاطات وتوفير الموارد اللازمة والمساهمة بفعالية فى أداء المهام، هو المدير الذى يعتبر ناجحاً، كما اعتبرت الصفات التى يمتلكها ولها دور فى تنمية وظهور هذه القدرة صفات قيادية[1].

و يعارض كريبن (١٩٦٢) فكرة سمات القيادة، فهو يلاحظ أن البحوث فى موضوع سمات القيادة لم تؤدى الى التعرف على مجموعة متجانسة من السمات، وان السمات التى أيدت نتائج البحوث وجودها، ماهى سوى سمات عامة، وهى وان كانت مساعدة في ظهور المقدرة القيادية الا أنها لا تضمن لمن يمتلكها النجاح في القيادة[2]، أما جننك (١٩٦١) فيرى أن الدراسات التى أجريت على هذه النظرية وعبر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود سمة واحدة تميز القائد عن غيره[3]، وتؤكد النتائج التى حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدير حسب تقييم مرؤوسيه، وامتلاكه لسمات معينة[4]، و يستخلص من هذه النتائج أن القيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة، أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته، لذا فقد انصرف عنها الباحثون واتجهوا الى البحث عن تفسيرات أفضل لمفهوم القيادة.

القيادة أسلوب: بحوث جامعة متشغن

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأ في جامعة متشغن في الولايات المتحدة الأمريكية برنامج بحوث يهدف الى تحديد العوامل الادارية التى تميز الوحدات الادارية الناجحة، أو الاقل نجاحا في تحقيق أهدافها، وقد ظهر نتيجة هذه البحوث التى استمرت حتى السبعينات أن نجاح القائد يرتبط بخمسة عوامل هي:

١ - قيام القائد بتوضيح دوره للجماعة التى يقودها، فهو ليس مجرد عضو مثل البقية، مما يستدعى أن يبين للعاملين تحت اشرافه ماهية دوره والمهام التى يختص بها، وسيساعد هذا كثيرا في توضيح المهام المطلوب منهم القيام بها.

٢ - اهتمام المدير القائد بمرؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا يعني أن المدير يعتبر مرؤوسيه بشراً مثله لهم حاجات وأحاسيس وليسوا مجرد أدوات، وأن يشعرهم بذلك خلال تعامله معهم، فهو حريص على مساعدتهم والاهتمام بشؤونهم وتحقيق مصالحهم الوظيفية، ولكن هذا لايتم على حساب انجاز العمل الرسمي وتحقيق المستويات المطلوبة من الانتاج والنوعية، وهذا المدير القائد يختلف عن المدير الأقل فعالية، الذى ينصب اهتمامه على أمور العمل والانتاج و يعتبر كل شيء أخر أمراً ثانوياً، لذا فهو أقل أكتراثا بمشاعر مرؤوسيه ولايرى ضرورة تلبية حاجاتهم.

٣ - يمارس المدير أو القائد الناجح أسلوبا معينا في الاشراف، فهو يكتفي بتحديد وشرح واجبات ومسئوليات مرؤوسيه ويجيب على اسئلتهم حولها ثم يترك لهم مجالا وأسعاً من التصرف لأداء هذه الواجبات بدون تدخل منه، فما دام العمل يسير بدون انقطاع أو توقف ومادام الأداء عند المستوى المطلوب فان هذا المدير لايرى حاجة لتدخله في كيفية قيام موظفيه باداء واجباتهم، وهذا هو أسلوب اشراف المدير الذى يهتم بأحوال مرؤوسيه بالدرجة الأولى، أما المدير الذى يهتم بالانتاج قبل أى شيء أخر فينهج أسلوباً مغايراً في الاشراف على مرؤوسيه، فهو حريص على تحديد واجبات مرؤوسيه بشكل دقيق ومفصل، و يطالبهم بالالتزام بها و باتباع اجراءات العمل المحددة، وهو مقتنع بأن ذلك شرط ضرورى لانجاز العمل.

وجد باحثو متشغن أن المدير من الطراز الأول، أى الذى يهتم بالمرؤوسين، يساعد مرؤوسيه ويحثهم على التعلم من أخطائهم وتحسين أدائهم، بينما المدير من الطراز الثانى، أى الذى يهتم بالعمل والانتاج، يكثر من استعمال العقوبات كوسيلة لتصحيح أخطاء المرؤوسين، و بينما يهتم الأول بايجاد التعاون والتفاهم بين مرؤوسيه، فلم يبد الثانى اهتماماً بذلك، كما لاحظ الباحثون أن الأول

لايتخذ قراراً الا بعد أن يناقش الموضوع مع مرؤوسيه وقد يتيح لهم فرصة المشاركة في وضعه، أما الثانى فينفرد فى اتخاذ القرارات و يفرض تنفيذها على مرؤوسيه، ويختلف النوعان من المديرين أيضا فى أن الأول يضع ثقته فى قدرات مرؤوسيه، ولا يشك فى حسن نواياهم واستعدادهم للعمل و بذل الجهد لذا فان مرؤوسيه يقابلون ذلك بوضع ثقتهم فيه ولايسببون له متاعب كثيرة، أما الثانى فلا يثق كثيراً بنوايا وقدرات مرؤوسيه، وتكون رقابته عليهم دقيقة وصارمة ليتأكد من عدم انحرافهم عن الأوامر والاجراءات، و بسبب ذلك يكثر حدوث الخلافات بينه و بين مرؤوسيه، وهو يؤمن بأن الأسلوب الأمثل لحمل مرؤوسيه على طاعة الأوامر وأداء واجباتهم المكلفين بها، هو من خلال الضغط عليهم واجبارهم على ذلك، أما الأول فلا يستعمل الضغط الا بالقدر المناسب.

٤ - يهتم المدير القائد بخلق جو عمل يسوده الوئام والتعاون والتفاهم على افتراض أن تماسك جماعة المرؤوسين والانسجام فيما بينهم يساعدان فى انجاز المهام بكفاءة عالية، فالتأثيرات الايجابية للجماعة على سلوك وأداء أعضائها من المرؤوسين، تكون أقوى اذا كانت الجماعة متماسكة، و يتلخص دور المدير هنا فى توفير شروط الانسجام بين المرؤوسين ودفعهم الى تبنى الأهداف الرسمية لوحدته التنظيمية.

٥ - اخيرا فان للقائد رئيسا يمارس نوعا من الاشراف عليه و يتأثر أسلوب القائد نفسه، وأداؤه القيادى بطبيعة هذا الاشراف، فاذا كان هذا الاشراف يضع قيودا على المدير القائد واختياراته الى حد كبير، فان احتمال نجاحه فى دوره القيادى سيقل حتما.

بالاضافة الى هذه النتائج المهمة توصل باحثو جامعة متشغن الى أن رفع معنويات العاملين ليس شرطاً ضرورياً أو كافياً لزيادة انتاجيتهم، فقد ترتفع المعنويات و يزداد الانتاج أو ربما ينخفض.

القيادة أسلوب: بحوث جامعة أوهايو

كان الهدف من بحوث القيادة التى أجريت فى جامعة أوهايو التوصل الى فهم ظاهرة القيادة وتحرى تأثيرات أساليب القيادة المختلفة على أداء ورضاء المرؤوسين، ومن حصيلة هذه البحوث وضع نموذج لوصف أسلوب القيادة يتكون من عنصرين أو امتدادين هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالتنظيم و يكون عنصر «الاهتمام بالعاملين» عالياً نسبياً اذا اتصفت العلاقة بين المدير ومرؤوسيه بالثقة المتبادله وأبدى المدير اهتماما حقيقيا بحاجات مرؤوسيه، وأشركهم فى وضع القرارات وشجعهم على ابداء آرائهم وفتح قنوات الاتصال بينه و بينهم، ونتيجة ذلك تكون الرابطة بين المدير ومرؤوسيه قوية، أما «الاهتمام بالتنظيم» فيكون عالياً نسبياً اذا حرص المدير بالدرجة الأولى على تنظيم العمل، وايجاد التنسيق بين مرؤوسيه، فهو عادة مايكون منهمكاً باصدار الأوامر والتعليمات ومراقبة أداء مرؤوسيه للتأكد من قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم، و ينصب اهتمامه وتفكيره، و بالتالى قراراته وسلوكه على كيفية انجاز مهام الوحدة التنظيمية التى يرأسها.

وقد تبين من نتائج البحوث أن هناك ثلاث شروط أو عناصر يجب أن تتحقق حتى ينجح القائد فى أداء دوره وهى:

- أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بأسلوب يرضون به، وفى هذه الحالة فقط سيضمن استمرار ولائهم و يقلل من احتمال تركهم العمل.
- أن يعمل القائد على انجاز المهام التى تختص بها وحدته التنظيمية وهذا يتطلب منه أن ينظم العمل، أى يحدد الأهداف و يوزع الواجبات والمسئوليات و يراقب الخ.
- أن يشعر العاملون الذين يشرف عليهم القائد بالارتياح من جو العمل وهذا يتحقق عندما لاتحدث الخلافات بين العاملين الا نادرا.

و يتضح من هذا أن المدير لايستطيع اهمال المتطلبات التنظيمية لتحقيق الأهداف وانجاز المهام، كما أن جو العمل لن يكون مساعداً على تحقيق الأهداف اذا هو لم يهتم باحتياجات ومشاعر العاملين، وقد وجد الباحثون ارتباطاً وثيقاً بين أسلوب القيادة، و بين شكاوى العاملين ودوران العمالة، فعندما يجمع أسلوب القيادة بين اهتمام عال بالعاملين واهتمام منخفض بالتنظيم فان الشكاوى ودوران العمالة ينخفضان، أما اذا كان الاهتمام بالعاملين قليلا فان الظاهرتين تزدادان بغض النظر عن درجة اهتمامه بالتنظيم، واذا اراد المدير أن يهتم بدرجة أكبر بالتنظيم فان بامكانه القيام بذلك بدون احداث تأثيرات سيئة على العاملين، بشرط أن يزداد اهتمامه بالعاملين في نفس الوقت، والقائد الذى يتصف أسلوبه القيادى بدرجة عالية من الاهتمام بالعاملين يستطيع أن يزيد من اهتمامه بتنظيم أمور العمل، بتكلفة بسيطة يمكن تحملها وهى ارتفاع قليل في عدد شكاوى العاملين، بدون أى زيادة في نسبة دوران العمالة، ومن النتائج المهمة التى توصل اليها هؤلاء الباحثون أيضا هي أن اقناع المديرين والمشرفين بزيادة اهتمامهم بالعاملين من خلال التدريب غير مجد اذا كان رؤساؤهم غير مقتنعين بذلك[٥].

القيادة والمشاركة

اتجه بعض الباحثين في موضوع القيادة الى الربط بين القيادة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهؤلاء صنفوا القادة وأساليب القيادة حسب درجة المشاركة، فالقائد الذى لايتيح فرصة المشاركة لمرؤوسيه، أسموه بالقائد الأوتوقراطى أو المتسلط، وأسلوبه في القيادة أسموه بالاسلوب التسلطى، وفي الطرف الآخر نجد القائد الديمقراطى الذى يشرك مرؤوسيه في وضع القرارات، وفيما بين هذين النوعين من القادة وأسلوب القيادة، تتفاوت درجة المشاركة و بالتالى أسلوب القيادة، فالمشاركة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة كما هو مبين في الشكل التالى:

قيادة ديمقراطية		قيادة تسلطية
عالية	درجة مشاركة المرؤوسين	منخفضة

وفي الدراسة التى قام بها ليو ين وليبت ووايت تكونت عينة الدراسة من صبيان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات، وتتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرب على القيادة باستعمال واحد من أساليب القيادة الثلاثة وهى : التسلطية والديمقراطية والزمام الحر، و يتصف الأسلوب الأخير بترك المرؤوسين (في هذه التجربة الصبيان) يعملون و يتصرفون كما يشاؤون و بدون أى تدخل من المشرف أو المدير، و بعد جمع وتحليل المعلومات عن أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثه اتضح مايلى :[٦]

- يؤدى الأسلوب التسلطى الى أعلى مستوى للانتاج .
- يؤدى الأسلوب الديمقراطى الى أفضل نوعية انتاج .
- يحافظ الأسلوب الديمقراطى على تماسك المجموعة والتى تبقى تعمل حتى بعد انقطاع الاشراف عنها .
- لايحافظ الأسلوب التسلطى على تماسك المجموعة اذ تتفكك وتنهار عندما يغيب القائد التسلطى .

وتشير هذه النتائج الى أن الأسلوب الديمقراطى أفضل من الأسلوب التسلطى بشكل عام، الا أن الأسلوب التسلطى ليس سيئاً بالكامل اذ ان هذا الأسلوب يحقق أعلى مستوى من الانتاج .

و يذكر جيلرمان (١٩٦٨) دراسة أخرى استهدفت تحديد أسباب ارتفاع (أو انخفاض) دوران عمالة الممرضات، وسرعة شفاء المرضى فى عينة من المستشفيات ،

وقد تبين ان المديرين والرؤساء في المستشفيات التى تمتاز بانخفاض دوران العمالة وسرعة الشفاء، يتبعون إسلوباً في التعامل مع الممرضات يتصف باتاحة الفرص لهن لابداء آرائهن ومناقشة الموضوعات المختلفة وطرح الأسئلة حولها، أما المستشفيات التى كان دوران العمالة فيها مرتفعاً والشفاء بطيئا فقد كان الرؤساء يصدرون أوامرهم بدون شرح أو توضيح، وقد استنتج الباحثون أن جودة الأداء في المجموعة الأولى يرجع الى أن بيئة العمل (بفضل المشاركة) تشجع على التعلم ولذلك علاقة بالرضا أيضاً الذى يتمثل بالاستمرار في الوظيفة، أما اذا كانت بيئة العمل لا تساعد على التعلم - أوامر فقط - فان الأداء سيتأثر سلبيا (شفاء بطىء) وكذلك رضا العاملين (ارتفاع معدل دوران العمالة).

وتشير نتائج بحث آخر الى أن هناك ماهو اسوأ من القيادة التسلطية، فبعد أن تم جمع المعلومات عن أساليب القيادة التى يتبعها تسعون من المشرفين في أحد المصانع الأمريكية صنفت الى: ديمقراطى وتسلطى و «مختلط» أى ديمقراطى أحيانا وتسلطى في أحيان أخرى، وقد وجد الباحثون، أن معنويات العاملين كانت عند أدنى مستوى في الوحدات التى تدار بأسلوب القيادة المختلطة، وقد عزا الباحثون ذلك الى أن العاملين في هذه الوحدات متحيرون فى كيفية التصرف والاداء بسبب تذبذب وعدم استقرار أسلوب رؤوسائهم القيادى[٧].

ولايزال العديد من الباحثين يدرسون تأثيرات درجات مختلفة من المشاركة، على أداء ورضا العاملين، وتدل النتائج التى حصلوا عليها على أن توفر المشاركة ليس مهماً بالنسبة لكل المرؤوسين، كما أن هناك مرؤوسين يفضلون القيادة التسلطية ولايشعرون بالارتياح والرضا اذا كانت القيادة بالمشاركة، وقد يكون للبيئة تأثيراً في ذلك، كما يؤكد داجلر وو يلبرت (١٩٧٨)، حيث تفرض البيئة الاجتماعية حدوداً على المشاركة التى يستطيع المدير ممارستها[٨]، وهذا ما أكدته أيضا التجارب التى قام بها كوش

وفرينش (١٩٤٨) في أمريكا والنرويج فبينما كان للمشاركة تأثيرملحوظ في زيادة الانتاج في عينة أمريكا، لم يرتفع الانتاج عندما أجريت نفس التجربة في النرويج وانتهى الباحثون الى استنتاج أن انتاج العاملين لايتأثر بالمشاركة اذا كانوا لايحبذون المشاركة[٩].

القيادة موقفية

ان فكرة ارتباط أسلوب القيادة بالموقف والعوامل المؤثرة فيه ليست حديثة تماماً، وحتى عندما كانت نظرية سمات القيادة هى المهيمنة على بحوث القيادة، لاحظ بارنارد وفوليت وغيرهما أن لعوامل الموقف والبيئة المحيطة بالقائد تأثيرات على أسلوب القيادة الذى يتبناه[١٠]، الا أن فرد فيدلر (١٩٦٧) هو الذى طور هذه الفكرة واسس عليها نظرية القيادة الموقفية التى تشرح كيفية تأثيرعوامل الموقف على القيادة، ومدى امكانية القائد في التأثيرعلى مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة[١١].

في نموذج فيدلر، تقاس درجة نجاح أو فعالية القيادة بمستوى أداء المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح وهي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين.
- تنظيم العمل.
- قوة منصب القائد.

واعتبر العامل الأول الأكثر أهمية، وذلك لأن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه عندما تكون حسنه، بحيث يرتاح له المرؤوسون و يضعون ثقتهم فيه، فان القائد لا يحتاج الى اللجوء الى القوة التى يستمدها من سلطة منصبه لحمل مرؤوسيه على انجاز المهام المطلوبة منهم، ولكن هذا ليس هو العامل المؤثر الوحيد، فحتى لو كان شعور المرؤوسين تجاه القائد ايجابيا فما الذى يضمن أن تكون قرارات القائد صحيحة ومناسبة؟

و يقصد بالعامل الثاني - أي تنظيم العمل - امكانية برمجة وتنميط العمل ، فاذا كان العمل روتينيا فانه بالامكان برمجته بشكل مفصل من خلال تحديد و وصف اجراءات انجاز العمل ، أما اذا كان العمل صعبا وغير روتيني فقد يكون من غير الممكن برمجته وتنميطه ، وقد وجد فيدلر أن قوة القائد تزداد كلما ازدادت برمجة (تنظيم) العمل بغض النظر عن قوة المنصب أو علاقة القائد بالمرؤوسين.

و يشير العامل الأخير، وهو قوة المنصب - الى القوة التي يحصل عليها القائد بفعل سلطات المنصب الذى يشغله ، والتي من خلالها يستطيع أن يفرض على مرؤوسيه تنفيذ أوامره وتوجيهاته ، و يعتبر فيدلر هذا العامل أقل اهمية من العاملين الآخرين ، لأن تأثير القائد على مرؤوسيه مستمد هنا من سلطات العقاب والثواب.

تتفاعل هذه العوامل الرئيسية الثلاثة مع عوامل أخرى ، مثل مدى خبرة(معرفة) القائد بالمرؤوسين وتخصصه في مجال العمل ، ومدى تماسك المرؤوسين ، وتكون محصلة هذا التفاعل هي درجة ملاءمة أو جودة الموقف وعرفها فيدلر بأنها درجة اتاحة الموقف للمدير لممارسة التأثير والسيطرة على أداء وسلوك مرؤوسية ، فأفضل موقف أو ظرف من وجهة نظر المدير هو الموقف الذى تكون فيه علاقاته مع المرؤوسين جيدة و يكون العمل منظما ومبرمجا ولديه سلطات كافية ومعرفة بطبائع مرؤوسيه.

توصل فيدلر الى نتائج مغايرة لنتائج البحوث السابقة في موضوع الأسلوب القيادى المناسب ، فأغلب البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذى يهتم بالعاملين أكثر حظا بالنجاح من المدير الذى يهتم بالتنظيم أو انجاز العمل بالدرجة الأولى أما فيدلر فقد وجد أن القائد الذى يهتم بالعاملين ينجح كقائد ولكن تحت ظروف معينة وليس دائما ، كما أن القائد الذى يهتم بالعمل ينجح تحت ظروف مختلفة ، فمثلا اذا كانت علاقة القائد بالمرؤوسين حسنة جدا فان باستطاعته أن يمارس قدرا كبيرا من السيطرة عليهم ، بدون أن يفقد مودتهم ؟ ولكن ماذا عن المدير الذى تكون علاقته بمرؤوسيه سيئة

جدا؟ هذا المدير يكون مجبرا على ممارسة الأسلوب التسلطي ـ سيطرة شديدة ـ على مرؤوسيه و بدون ذلك سيهمل المرؤوسين واجباتهم ، أما القادة الذين يجدون أنفسهم في مواقف بين هذين الطرفين ـ أى مواقف متوسطة لا تكون العلاقة فيها سيئة جدا أو حسنة جدا ـ فانهم ينجحون عندما يستعملون أسلوبا قياديا يعتمد التفاهم والمشاركة[١٢] .

حفزت أفكار فيدلر باحثين على وضع نماذج موقفيه للقيادة تشرح كيف يتعامل القائد مع المواقف المختلفه ، ومن أهمها نظرية «المسار الى الهدف» التى اقترحها هاوس (١٩٧١)، وتدعو هذه النظرية المدير الذى يريد النجاح في أداء دوره الى أولا : تحديد مكافآت مجزيه وقيمه لتشجيع المرؤوسين على الأداء، وانجاز مايكلفون به ، ثم توضيح المسار الذى سيوصلهم الى الحصول عليها ، وكذلك رفع المعوقات والعقبات ـ ضعف الاداء ، الخلافات وغيرها ـ التى تسد هذا المسار أو تجعل الحركة فيه صعبة جدا[١٣] .

أما هيرسي و بلانشارد (١٩٦٩) فقد استعملا مفهومي الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالعمل ـ من القياده اسلوب ـ في وضع نموذج فكرى للقيادة الموقفية اسمياه بـ «نظرية دورة الحياة في القيادة» وتستند هذه النظرية الى افتراض أن مستوى اندفاع واستعداد المرؤوس للعمل والانجاز وتحمل المسئولية ، يتطور عبر مراحل ابتداء من مرحلة يكون فيها هذا المستوى «غير ناضج» حتى يبلغ مرحلة «النضج» حيث يبدى المرؤوس استعدادا كبيرا لتحمل المسئوليه وانجاز المهام ، لذا فان معاملة القائد لمرؤوسيه يجب أن تتناسب مع مستوى «نضجهم» فبينما يحتاج المرؤوس في المرحلة الأولى الى نصح وارشاد وتوجيه القائد الى حد كبير، نجد أن هذه الحاجه ستقل تدريجيا وتحل محلها رغبة في الاستقلال والمبادرة، و ينصب اهتمام القائد الناجح في المرحلة الأولى (عدم النضج) على عمل المرؤوس ، بينما يكون اهتمامه بالمرؤوس كانسان ، متدن ، ثم يرتفع في المراحل المتوسطه من النضج ليعود فينخفض عندما يبلغ المرؤوس مرحلة عالية من

النضج، أى يصبح المرؤوس قادرا ومستعدا للاستقلال الوظيفي والعاطفى الى حد كبير[14].

تعتبر النظرية الموقفية للقيادة أحدث اتجاه فكرى لدراسة وفهم القيادة والذى يقبل به غالبية الباحثين المهتمين بالموضوع، وقد أضافت البحوث الكثيرة التى أجريت ضمن اطار هذه النظرية نتائج مهمة يمكن ان يستفيد منها المدير في تنمية وتطوير أسلوبه القيادى، وقبل عرض الجوانب العملية لبعض هذه النتائج لابد من التشكيك في صحة وجدوى بعض المفاهيم التى انطبعت في أذهان الكثير من المديرين حول القيادة.

ليست القيادة

للكثير من المديرين أفكار محددة عما هو القائد، وكيف يبرز القائد الادارى، و يثبت مقدرته بين زملائه ومرؤوسيه، وهؤلاء المديرون مقتنعون بصحة هذه الأفكار و يهتدون بها فى حياتهم العملية، ولكن هذا الاقتناع غالباً مايكون مبنياً على أساس غير متين، مثل تجربة شخصية محدودة أو تقليد آخرين، وقبل أن يبدأ المدير بتغيير أسلوب قيادته و يتبع الأسلوب الحديث (الموقفى) عليه أن يراجع مع نفسه مفهومه الشخصى للقيادة بموضوعية وتجرد، ثم يطرح جانبا كل مايتنافى مع المعرفة والمنطق.

«القائد الناجح هو الشديد الحازم». و يبدو أن لهذه القاعدة شعبية واسعة بين المديرين، وخاصة في الدول النامية، والمدير الذى يعمل بهذه القاعدة يعتبر أن الشدة والحزم (وربما القسوة ايضا) شرطان ضروريان لنجاح التعامل مع المرؤوسين وان أى تهاون أو تسامح أو غض نظر سيقابله المرؤوسون بالتسيب والاهمال لذا تجدهم يتابعون كل صغيرة وكبيرة تحدث داخل وحداتهم التنظيمية بنفس الدرجة من الاهتمام وحسابهم مع المرؤوسين يكون عادة عسيراً حتى يشتهرون بذلك، وقد يكون العقاب قاسيا ولايتناسب مع الخطأ أو المخالفة التى ارتكبها المرؤوس، ولكن هذا لايضير

بالنسبة لهم لأن المطلوب أيضا أن يكون عبرة لغيره، وحتى يفهم الجميع أن المدير لايتهاون ولايتسامح مع المقصرين، وبالرغم من كل ذلك فان تجارب مريرة للعديد من المديرين تؤكد أن الضرب بيد من حديد لايؤدى دائماً الى النتائج المرجوة، وقد يقابل المرؤوسون الشدة غير المقبولة باجراءات انتقامية تكون لها نتائج سلبية سيئة جداً على سير العمل ومستقبل الادارة، فهل يريد مدير أن يكون مسئولا عن الوضع التالى، كما وصفة أحد العاملين:

نحن مجموعة من العمال الماهرين نعمل في شركة عامة للجلود، والبعض منا غير راض عن ظروف العمل، وخاصة معاملة الادارة لنا. وعندما ساءت معاملتها لنا، لم نسكت على ذلك فالمجموعة التى كانت تعمل في ادخال القوالب في الأفران لجأت الى اطالة فترة ابقاء القوالب في الأفران فبدلا من ١٥ دقيقة نتركها ٢٠ أو ٣٠ دقيقة... بالطبع عندما لايكون المشرف حاضرا وهكذا فان عملنا يقل.. كما أن الأحذية التى «نفسد طبخها» داخل الأفران تبلى بعد فترة قصيرة جداً من الاستعمال.

وهذا مثال على الطرق العديدة التى يمكن أن يلجأ اليها العاملون للرد على المدير أو الادارة التى تطبق أسلوبا تعسفيا في التعامل معهم، فمهما بلغت رقابة الادارة من الكفاءة فلن يعدم العاملون الوسيلة للرد على الادارة والانتقام منها، والادارة التى أرادت أن تصل الى الأهداف بالحزم والشدة ستجد أن هذه الأهداف لم تتحقق بسبب أسلوبها القيادى المتطرف.

«القائد الناجح هو العطوف الحنون» وهذا هونقيض «الحازم الشديد» فهو يتصور أن معاملة المرؤوسين بالحسنى والتساهل والتسامح هو الأسلوب الناجح للحصول على أفضل أداء منهم، لذا فان كل همه منصب على كسب ودهم، وقد يستجيب بعض

المرؤوسين لهذه المعاملة بشكل ايجابي الا أن البعض سيشتكون حتماً من «ضعف المدير» وعدم قدرته على أدارة الوحدة، وعندما تسألهم عن السبب فسيجيبونك بأنه «طيب جدا» و «ينقصه الحزم» فبالنسبة لهم تشجع مسامحة القصر على التمادى والتسيب، وحتى الذين لم يقترفوا خطأ سيكونون أقل إكتراثاً وإحتراساً من الوقوع في الخطأ، و يرون أن نتيجة ذلك ستكون وخيمة على الوحدة وعلى المدير أيضاً.

«القائد الناجح يولد هكذا» والذين يعتقدون في صحة هذا الافتراض لايعترفون بأهمية الظروف والمواقف والعوامل غير الشخصية في بروز القائد، فالقائد في نظرهم يكون قائداً بالقدرة حتى قبل استلامه وظيفة المدير، ومهما تكن الظروف فهو سيبرز كقائد بصورة طبيعية لم تفرضه سلطة أو قوة خارجة عن شخصيته أو المواهب الفذة التى يمتلكها، و يشهد تاريخ الأمم ظهور مثل هؤلاء الا أنه من غير المعقول اشتراط أن يكون كل المديرين قادة عظام، وقد يكون للوراثة والبيئة الاجتماعية وسمات الشخصية دور في ظهور القائد، الا أن القائد لايولد قائداً وانما يولد رضيعاً كما يقول شكسبير، ولكل واحد منا نصيب من القدرة القيادية وليس المهم أن تكون حصة المدير كبيرة بصورة استثنائية وانما المهم أن تطور هذه القدرة.

اذا استطاع المدير أن يتخلى عن بعض هذه الأفكار أو الوصفات الخاطئة بشأن مايجب ان يكون عليه القائد الناجح فانه سيكون مستعدا لادراك معنى القيادة وكيفية اكتسابها.

ماهى القيادة؟

ان تعريفات القيادة كثيرة، ولكل اتجاه فكرى أو نظرية فى القيادة عدد من التعاريف، وليس المهم وضع تعريف مثالى للقيادة، بل المهم أن نتعرف على ماهية القيادة بصورة عملية، بحيث نستطيع التعرف عليها عندما نراها. بالنسبة لأصحاب

نظرية سمات القيادة، كانت المهمة سهلة، لأن القيادة هي مجموعة من السمات ومتى ماتوفرت في شخص ما كان قائداً، أما الذين اقتنعوا بأن القيادة «أسلوب» يتبناه القائد في التعامل مع المرؤوسين وأمور العمل، فقد وضعوا تعاريف مختلفة للقيادة مثل:

- «التأثير على الآخرين لحثهم على السعي وراء الأهداف العامة»[١٥].
- و «الفن الخاص بفرض ادارة فرد على آخرين بالشكل الذي يولد احترامهم وثقتهم وتعاونهم التام»[١٦].
- و «القدرة على الحصول على أفضل الجهود من المرؤوسين»[١٧].

وأضافت نظرية الموقف على هذه التعاريف أبعاداً جديدة، و يتمثل هذا في الاشارة الواضحة الى الموقف، وتأثيراته في تعريف هيرشي و بلانشارد (١٩٧٧) للقيادة بأنها «عملية التأثير على نشاطات فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين»[١٨] وفي تعريف كريبن (١٩٦٢) بأنها «عملية التأثير على جماعة في موقف معين، وفي نقطة زمنية محددة وتحت ظروف معينه لغرض تحفيز المرؤوسين على بذل الجهود اختياريا لتحقيق أهداف المنظمة[١٩]» أما كارليل (١٩٦٣) فقد أدخل التعامل مع البيئة كعنصر أساسي في مفهوم القيادة فعرف القائد بأنه الشخص الذي «يفسر العوامل الخارجية المتغيرة و يسير المنظمة وفقا للاحتمالات المحسوبة»[٢٠] وهكذا لم تعد القدرة الاجتماعية أو القدرة على التأثير مهمة وحدها لأن الموقف قد دخل بكل تعقيداته كمصدر للتأثير، وهذه القدرة قد لا تكون فعالة تحت ظروف معينة لأن المواقف المختلفة تتطلب مهارات قيادية مختلفة.

القيادة والادارة

يميز كارليل (١٩٧٣) بين القائد والمدير، فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الاشراف والتوجيه والتنسيق أما القائد

فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذى يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية[٢١]
و يرى ليبت (١٩٨٢) أيضا وجود اختلافات بين دور المدير ودور القائد، فالمدير هو الذى ينسق و يستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أما القائد فهو الذى يحرك و يوجه طاقات مرؤوسيه - وطاقاته الذاتية - نحو تحقيق الأهداف[٢٢]، أما هيرسى و بلانشارد (١٩٧٧) فيعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الادارة وان الادارة هى نوع خاص من القيادة.

و بالرغم من اهتمام الباحثين الكبير والمتواصل بموضوعى القيادة والادارة فان القليل منهم حاول التمييز بين المفهومين، و يبدو أن الكثيرين يفترضون ضمنياً أن المدير الناجح لايختلف عن القائد الناجح فالاثنان يحققان أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود وان كان يصعب التعرف عليه في المدى القصير، والمدير الذى يبدو ناجحاً الآن، قد يفشل كقائد على المدى الطويل، ولايكمن الاختلاف فى الوسائل، لأن القائد يستخدم نفس الوسائل التى يستخدمها المدير في التخطيط والتنظيم والرقابة والاشراف، كما أنه مثل المدير تواجهه مواقف مختلفة، وعليه أن يتعامل معها بطرق مناسبة، ولكن هناك اختلافا حقيقياً بين المدير الذى يريد تحقيق النجاح الآن، أو فى المدى القصير، والقائد الذى يعمل بالاضافة الى ذلك على ضمان استمرار نشاط المنظمة او الوحدة التى يرأسها، واستمرار نجاحها على المدى الطويل، فالمدير «غير القائد» قد يحقق النجاح من خلال توظيف عدد كبير من العاملين يزيد بكثير عن حاجة المنظمة على المدى الطويل، أو يضع ضغوطاً كبيرة على مرؤوسيه للحصول على أكبر انتاج منهم غير مكترث بما يسببه لهم من ارهاق واحتمال تركهم العمل أو قد يلجأ الى شراء عدد اضافى من معدات الانتاج لانجاز بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سيترتب على ذلك بالنسبة لموقف منظمته المالى، و يستطيع هذا المدير أن يدعى النجاح في المدى القصير وأن يفوز بالتالى برضاء رؤسائه عنه ولكنه ينسى أن المنظمة وجدت عادة لتبقى مدة غير محددة، وأن لها أهدافا مستمرة، ولايدرك هذا المدير «غير القائد»

أن ثمن النجاح الذى يحققه في المدى القصير ستدفعه المنظمة في المستقبل ، وذلك عندما يتدهور وضعها بسبب تضخم عدد موظفيها ، أو ترك خيرة العاملين فيها ، أو تكدس واستهلاك معداتها الزائدة عن الحاجة . أما القائد فهو الذى يرى الأمور ، ويمحصها ، و يتخذ القرارات بشأنها وفقا لمتطلبات الحاضر والمستقبل ، لذا فهو يستفيد من الفرص المتاحة الآن بحيث يحقق أعظم الفوائد الممكنة لمنظمته أو وحدته الادارية وفي نفس الوقت يستعد للمستقبل لانه يدرك ان القرار الذى يتخذه الان ستكون له نتائج وعواقب على مستقبل المنظمة ، وربما يبدو مترددا وقليل الطموح مقارنة بالمدير «غير القائد» ، وهذا متوقع اذا كانت القرارات تنطوى على درجة عالية نسبياً من المخاطرة ، لأن القائد لايخاطر بمستقبل منظمته من أجل صفقة رابحة ، ولكنه يعرف متى يبادر وأين هي حدود المخاطرة المحسوبة في قراراته ، وهو لايفرط بكثير أو قليل من الموارد المتاحة في سبيل تحقيق أرقام عالية من الانتاج ليكسب بها اعجاب ورضا رؤسائه ، لأنه يعرف جيدا أن المرؤوسين الذين يرهقهم بواجبات كثيرة ، و يعاملهم معاملة غير جيدة الآن ، سيكونون بعد سنة أو أقل أو أكثر مرؤوسين متعبين متذمرين وغير متعاونين وغير راغبين بالاستمرار في وظائفهم .

القائد والسلطة

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر ، وفي المنظمات تكون السلطة رسمية أى أنها مستندة الى أساس من النظم والقرارات الرسمية ، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقليدية المستمدة من القيم والعادات والتقاليد السائدة في جماعة أو مجتمع ، كما أنها تختلف عما يسمى بسلطة المعرفة والتخصص ، وهى السلطة المعنوية التى يمارسها ـ و بشكل غير واضح ـ صاحب التخصص والمعرفة على من يعترف له بالتخصص والمعرفة ، ولابد من التمييز أيضاً بين السلطة والقوة ، فالقوة كما يعرفها بارسونز (١٩٥١) هى «مقدرة الشخص فى التأثير على

شخص آخر لتنفيذ أوامره»[٢٤] و يعرفها داهل (١٩٥٧) بأنها «قدرة شخص ما لجعل شخص أخر يقوم بعمل ما ، لم يكن ليقوم به لولا تأثير الشخص الأول»[٢٥] ولاشك فى أن السلطة تمنح صاحبها قوة ، ولكنها ليست مجرد قوة ، بل هى قوة رسمية مشروعة ، فالقوة قد تكون غير رسمية وغير مشروعة .

لا توجد فروق كثيرة بين المدير بدون سلطات ، و بين مرؤوسيه ، فالمدير بدون سلطات لايستطيع اتخاذ قرارات ، وقدرته على التأثير على أداء وسلوك مرؤوسيه تكون محددة ، ولكن حتى اذا لم يكن للمدير سلطات اتخاذ قرار فلا بد له من اصدار أوامر وتوجيهات الى مرؤوسيه ، حتى ينتظم العمل ويمكن بلوغ النتائج المخططة لوحدته التنظيمية ، وليس لمرؤوسيه الحق فى الاعتراض على أوامره وتوجيهاته أو الامتناع عن تنفيذها ، حتى اذا لم يقتنعوا بصحتها وعدالتها ، ومادامت لا تتناقض مع النظم والقواعد الرسمية ، والوسيلة المشروعة التى تستطيع الادارة اللجوء اليها لفرض الالتزام على المرؤوسين هى الحوافز الايجابية والسلبية (العقاب والثواب) .

وقد يرى بعض المديرين أن هذه الحوافز كافية جداً لفرض سلطاتهم على مرؤوسيهم بشكل فعال ، ولكن يجب أن لايقلل المدير من قدرة المرؤوس على تفادى تنفيذ الاوامر ، خاصة اذا لم تكن رقابة الرئيس عليه منظمة ـ وهذا لايعنى أن يكون الاشراف محكماً وتفصيلياً ، كما يستطيع المرؤوس ابطال مفعول الأوامر من خلال تأجيل تنفيذها بحجة عدم فهمها ، فيطلب التوضيح بعد التوضيح ، حتى يصبح تنفيذ الأوامر غير مجد أو يبطىء عملية تنفيذها ، مما سيؤثر حتما على كفاءة الانتاج أو تقديم الخدمات .

تبدأ فوليت (١٩٤٠) دراستها للموضوع ، من ملاحظة عدم ارتياح الفرد لكونه مرؤوسا يتلقى الأوامر ، ولكن لايمكن للادارة أن تعمل بدون اصدار أوامر ، وحتى لو استعمل المدير كافة فنون الاقناع مع المرؤوسين فان النتيجة تبقى غير مضمونة ، والحل الذى قدمته فوليت يبدو فكرياً وفلسفياً أكثر منه عملياً ، فهى تدعو الى أن تكون الأوامر

عبارة عن قرارات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس، لا تستند الى سلطة الرئيس وانما الى مايمليه الموقف أو الحالة التي يوضع الأمر بخصوصها[٢٦].

و يقدم بارنارد (١٩٣٨) في هذا الصدد أفكارا مهمة، فبالنسبة له تتفاوت الجهود التي يبذلها العاملون في المنظمة لذا فانه على ادارة المنظمة أن تعمل على جعل العاملين يبذلون أقصى جهدهم، و يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، و يرى بارنارد أن الحوافز المادية لا تكفي للوصول الى ذلك، كما ينصح المدير بأن لايعتمد على سلطته الوظيفية لهذا الغرض فالسلطة الحقيقية وفقا لبارنارد تكمن لدى المرؤوسين، بالتحديد استعداد المرؤوسين لقبول السلطة وما يقبل به المرؤوسون يمكن اعتباره سلطة فعالة وما عدا ذلك فلن يكون له تأثير كبير على أداء وسلوك المرؤوسين، وهكذا قلب بارنارد مفهوم السلطة رأسا على عقب[٢٧]، وفي الحقيقة فان التأمل في هذه الأفكار يدفعنا الى الاقتناع بها، وحتى لو لم يقتنع المدير بصحتها تماما فانه من الأفضل له أن لايطرحها جانباً، وأن يبقيها في ذهنه، ليوازن بها الافتراض غير الصحيح بان سلطته الوظيفية أساس كاف لتحريك مرؤوسيه.

ومن الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بتنفيذها صيغة الأ وامر، وكيفية اصدارها، فمن الضروري أن تكون الأ وامر محددة و واضحة بحيث يستطيع المرؤوس فهمها بسهولة، وكلما ازداد غموض الأ وامر، كلما اضطر المرؤوس الى طلب التوضيح أو ازداد احتمال قيام المرؤوس بالتنفيذ على أساس فهم غير كامل وغير دقيق للأوامر، وقد ينعكس ذلك سلبياً على تقييم أداء المرؤوس، مما سيؤدي الى شعوره بانعدام العدالة، لأن اللوم يجب أن يوضع على الرئيس الذي أصدر أوامر غير واضحة. و ينصح المدير باستعمال الأسلوب غير المباشر في اصدار الأ وامر كلما أمكن ذلك، فاذا كان ملائما اصدار الأ وامر بشكل تعميمات، فان ذلك أفضل من تضمينها في خطاب موجه الى المرؤوس، كما أن الطريقة الأخيرة هي أفضل من اصدار الأ وامر وجها

لوجه ، وذلك لأن المرؤوس سيكون أكثر استعدادا لتقبل الأ وامر وتنفيذها ، اذا لم يذكر بمكانته كمرؤوس يتلقى الأ وامر من رئيس ، وقد يكون هذا شاقاً على المدير الذى يريد ابراز سلطته في مناسبة و بدون مناسبة ، ولكن الفرق بين هذا المدير والقائد هو أن القائد لايهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بانجاز العمل والتوصل الى الأهداف بأقل التكاليف البشرية والمادية ، ولاشك فى أن مشاعر المرؤوسين هى من الأمور التى يراعيها القائد ويحرص على أن لا تكون من بين التكاليف .

القائد والاخفاق

يقال أن النجاح هو الطاقة أو مصدر الطاقة الذى يستمد منه المدير القدرة على الاستمرار بالعمل ، والتحرك نحو نجاح أخر ، وقد حلل باحثون أن الارتباط الاحصائى بين اهتمام الادارة بالعاملين واتاحة الفرص لهم للمشاركة فى اتخاذ القرارات و بين ارتفاع الانتاج وتحسن نوعيته (أى نجاح الادارة) لايبين أن السبب هو الاهتمام بالعاملين ، وأن النتيجة هى نجاح الادارة ، فمن الممكن أيضاً أن يكون اتجاه العلاقة معكوسا فالادارة التى تنجح فى تحقيق أهدافها ، تكون أكثر استعداداً للاهتمام بالعاملين ، وان هذا لايحدث لو أن الاهداف لم تتحقق ، فأخر ماستفكر به الادارة التى لم تفلح فى تحقيق أهدافها ، منح المرؤوسين مكافآت أو امتيازات اضافية ، بل انه من المحتمل جدا أن تقوم بالغاء بعض الامتيازات التى كانت قد منحتها .

ان نجاح المنظمة أو الوحدة التنظيمية التى يديرها المدير فى تحقيق أهدافها ، أمر مهم جدا بالنسبة للمدير، لأن ذلك يعنى أنه شخص ناجح وقادر على أداء عمله بكفاءة عالية ، وهذا النجاح مهم لصحته النفسية كما هو مهم لمستقبله الوظيفى ولكن النجاح ليس مضمونا دائما ولايوجد مدير لم يجرب الفشل فى حياته الوظيفية ، وقد يكون أول فشل يتعرض له نهاية المطاف بالنسبة لمستقبله ، وربما يعصف بنفسيته وصحته العقلية ، و يدفع به الى نهاية سيئة ، وهناك مديرون يعتبرون الفشل - حتى لو كان كبيرا - تجربة

مفيدة - وان كانت غير مرغوب فيها - يستفيدون منها من خلال التعرف على أسبابها وتحليلها وتحديد نقاط الضعف فى منهجيات عملهم وأساليبهم، ثم ينطلقون بعد ذلك مخلفين وراءهم الآثار السلبية للفشل وهؤلاء يستحقون فعلا ان يسمو قادة اداريين، فالقائد الادارى قد «ينهزم» في مواقف معينة، ولن يحقق النجاح الذى يصبو اليه دائما وقد يتعرض للوم والانتقاد بسبب ذلك، الا أنه لايعتبر ذلك هزيمة أو فشلا نهائيا، و يرفض أن تكون خيبة أمله دائمية لذا تراه ينهض من كبوته ليبدأ من جديد.

القائد والخلافات

ان حدوث الخلافات فى المنظمات ظاهرة طبيعية ومتوقعة ولها اسباب عديدة، فقد تكون المشكلة بين الموظف والمنظمة - التى تمثلها الادارة - بسبب عدم استطاعة الموظف التكيف مع متطلبات وظروف العمل وقد ينشأ خلاف بين موظفين أو جماعات من الموظفين بسبب اختلاف النظرة والقيم أو التنافس على مكاسب شخصية[٢٨]، وقد يصبح الخلاف مشكلة رئيسية لها تأثيرات ضارة على المنظمة، اذا كان طرفاه ادارة المنظمة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، وتزداد خطورة الخلاف كلما استمر فترة أطول.

اذن الخلافات موجودة، ولابد للادارة من التعامل معها، ويجد بعض المديرين صعوبة فى ذلك، فقد يظن البعض منهم أن الخلافات لو تركت بدون تدخل ستزول تلقائياً ولكن هذا نادراً ما يحدث لذا فان الخلافات تستمر وربما تستفحل وتتعمق و يكون حلها عسيرا، وفى نفس الوقت تكون المعنو يات قد انخفضت، والتعاون قل، والانتاجية تدنت، وقد لاحظ ليبت (١٩٨٢) أن تفادى أو اهمال الخلاف أو المشكلة وكذلك محاولة المدير تلطيف الأجواء من خلال التقليل من أهمية الخلاف، وابراز المصالح المشتركة للطرفين، هى من أقل الطرق نجاحاً بين الطرق التى يستخدمها المديرون فى حل الخلافات[٢٩].

وقد يلجأ المدير الى استخدام سلطته فى حل الخلاف ، وهذا الأسلوب مناسب اذا كان المطلوب انهاء الخلاف بسرعة ، وعندما لايمكن التوصل الى حل يقبل به الطرفان ، ولكن فعالية هذه الطريقة غير مضمونة دائماً فالأمر الصادر من المدير قد يؤدى الى اختفاء مظاهر الخلاف الا أنه لايعالج أسبابها ومن المحتمل أن ينشب الخلاف مجدداً بعد هدنة قصيرة أو طويلة الأمد .

وتختلف نظرة القائد الى الخلافات وأسلوبه فى حلها ، فهو أساساً لايتردد فى الاعتراف بوجود الخلافات ـ أو أى نوع من المشكلات ـ وبالتالى فان أسلوبه فى التعامل معها يتسم بالمجابهة والتصدى لها ، وليس الهروب منها أو محاولة اخفائها وقد يكتشف القائد عناصر ايجابية فى الخلافات ، فهى قد تكشف عن نقاط ضعف فى أداء المنظمة ، مما سيجعله مهتما بتقصى أسبابها ثم علاجها ، كما يسعى المدير القائد الى تحويل الطاقات المهدرة فى الخلافات بين العاملين ، الى مجالات التنافس البناء تحت سيطرته واشرافه ، وبما يعود على المنظمة بفوائد ، وكما يؤكد ليبت فان هدف القائد ليس ازالة الخلافات وانما استغلالها بحيث تتم الاستفادة من الجهود الضائعة فى الخلافات ، اخيرا فان القائد يستفيد شخصياً ووظيفياً من مجابهة الخلافات ومحاولة حلها ، لأنه يتعلم من هذه التجارب الدروس الادارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات .

حالة دراسية
القيادة وحل الخلافات

لايعرف أحد كيف بدأ الخلاف بين مدير مركز الاتصالات البريدية ورئيس قسم البريد الذى يرتبط به ، ولكن من المعروف أن الخلاف مستمر بالرغم من محاولات التوفيق بينهما ، وعندما اشتكى مدير المركز من رئيس القسم الى مدير عام الشئون المالية والادارية ، وعده الأخير خيرا ، الا أنه لم يتخذ اى اجراء بشأنه مفضلا عدم

التـدخـل في الخلاف وعلى أمل زواله ، ولكن مدير المركز لم يكتفى بذلك فقام بعرض الخلاف على رئيس الجهاز الذى اصدر قرارا بنقل رئيس القسم الى ادارة أخرى .

بـعـد يومين من اصدار القرار وتبليغ رئيس القسم به ، استلم مدير عام الشئون المالية والادارية استرحاما وقع عليه كافة العاملين في قسم البريد وعدد كبير من العاملين في الأقسام الأخرى بالمركز يرجون فيه الادارة العليا العدول عن قرارها بنقل مدير القسم ، ويمتدحون أداءه وسلوكه ، وقد كان الطلب مفاجأة كبيرة بالنسبة لمدير عام الشئون المالية والادارية ، فقام باستدعاء مدير القسم ووجه اليه اللوم «لاثارته التمرد بين العاملين» واصدر قرار بالتحقيق في الموضوع .

اسئلة المناقشة

١ ـ ما رأيك في طريقة مدير عام الشئون المالية والادارية فى حل الخلاف ؟

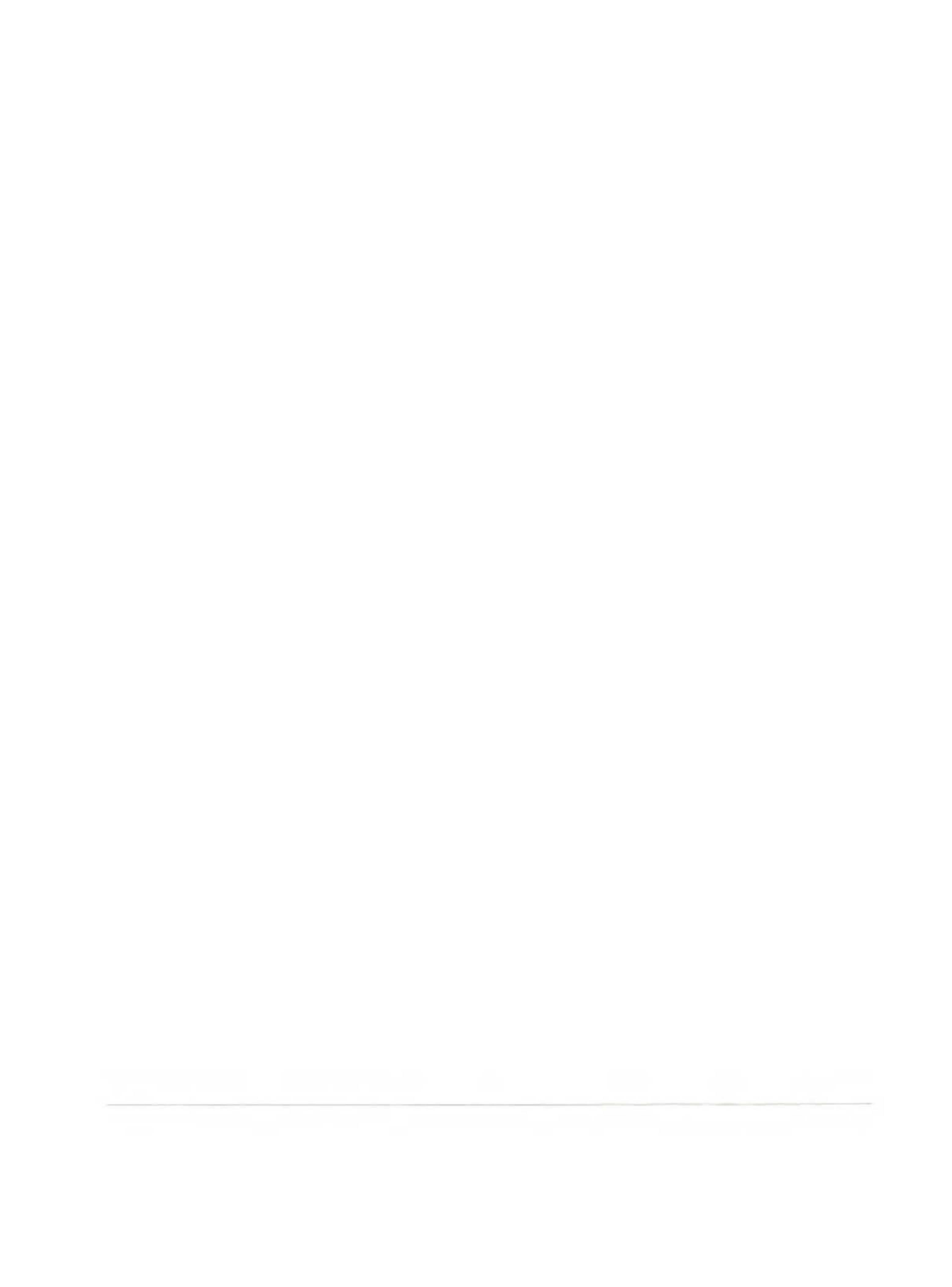
٢ ـ هل كان قرار رئيس الجهاز صائبا أم لا ؟ ولماذا ؟

٣ ـ ماهى الطريقة المناسبة في رأيك لحل هذا الخلاف ؟

٤ ـ لماذا انحاز الكثير من موظفى المركز، الى جانب رئيس قسم البريد؟

الفصل السابع





مقدمة :

لايمكن انجاز عمل جماعي يتطلب مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد بدون اتصالات ، ومن خلال الاتصالات تنتقل المعلومات والقرارات والتوجيهات بين العاملين في المنظمة وبدونها يتوقف النشاط ، كما أن كفاءة أداء المنظمة تعتمد الى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات فيها ، وللادارة دور رئيسي في تصميم وتشغيل وتطوير نظام الاتصالات ، وسيتركز الاهتمام في هذا الفصل على هذا الدور المهم للمدير وكيف ينجح المدير في اتصالاته .

أهمية الاتصالات

لو حدث أن مدير احدى الادارات حضر يوماً في مكان عمله ليفاجأ بأن مرؤوسيه لايفهمون اللغة التي يتكلمها ، وأنه يجهل لغة مرؤوسيه تماماً ، ان مثل هذا الكابوس لايحدث في عالم الواقع ، ولو حدث ذلك فانه سيعنى حتماً نهاية عهد هذا المدير بالادارة ، والسبب واضح فهو لن يستطيع الاستفادة من التقارير والمعلومات التى يزوده بها مرؤوسوه ، كما أن أوامره وتوجيهاته لن تنفذ ، اذن الاتصالات ضرورية لاستمرار العمل الجماعى .

اعتبر بارنارد (١٩٣٨) أن الاتصالات أول مهمة رئيسية للمدير[١] ، وتفيد مصادر عديدة أن المدير يقضى الكثير من وقته في الاتصال ، و يؤكد منتزبرج (١٩٧٣) على ان الدراسات التى أجريت حول توزيع المدير لوقته تبين أنه يقضي جزءا كبير من وقت العمل في الاتصالات[٢] ، ويحدد جو يتزينجر وفالنتين (١٩٦٤) هذا الوقت بحوالى ثلاثة أرباع وقت عمل المدير[٣] .

ان عملية الاتصال هي وسيلة الأفراد في المجتمع والمنظمات للتفاهم، و يعرفها شرى (١٩٧٨) بأنها استعمال كلمات أو رموز أو وسائل أخرى لايصال معلومات عن شيء أو حدث[٤]، وتشتمل كل عملية اتصال على مرسل ومستلم وقناة اتصال ورسالة يراد ايصالها.

نظام الاتصالات

يجب أن يحدد نظام الاتصالات في أية منظمة أو وحدة تنظيمية ثلاثة أشياء رئيسية وهي:

- ماهي الرسائل (المعلومات والقرارات وغير ذلك) التي يراد ايصالها ومن هم مرسلوها ومستلموها؟
- ماهي الطرق والوسائل (قنوات الاتصال) التي ستمر بها هذه الرسائل أثناء انتقالها من مرسليها الى مستلميها؟
- ماهي درجة الأهمية النسبية لكل رسالة، وأولويتها في المرور عبر قنوات الاتصال؟

عندما يفرغ المدير من الاجابة على هذه الأسئلة وحده، أو بالاستعانه بمختصين فسيكون قد حدد العناصر الأساسية لنظام الاتصالات، والمطلوب أن يتيح هذا النظام تنفيذ كافة عمليات الاتصال الضرورية لعمل المنظمة بكفاءة عالية.

تحسين كفاءة نظام الاتصالات

كما يتحمل المدير مسئولية تصميم نظام للاتصالات في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فانه أيضا مسئول عن استمرار عمل هذا النظام بكفاءة عالية، وهناك العديد من المشكلات والمعوقات التى قد تحد من كفاءة الاتصالات، وعلى المدير أن يعمل على ازالة هذه المشكلات والمعوقات أو ـ على الأقل ـ يقلل من تأثيراتها الضارة

على الاتصالات. وكما نعرف يحتاج المدير الى معلومات كثيرة لاستعمالها في وضع قراراته بدرجة عالية من اليقين، وسيكون موقف هذا المدير صعباً جداً لو حان وقت اتخاذ القرار، والمعلومات لم تصله بعد، أو لم تصله كاملة من مصدرها الذى قد يكون احدى وحدات أو فروع المنظمة التى يعمل فيها، وتكمن المشكلة هنا في نظام الاتصالات، وقد يتبين من دراسة هذا النظام وجود عيوب فيه تمنع وصول المعلومات حسب المواقيت المحددة، أو أن بعض المعلومات تفقد أو تضل طريقها أو تتعرض للتحوير أثناء انتقالها من المرسل الى المستلم، ان تكرار حدوث هذه المشكلات دليل قوى على وجود حاجة لتحسين كفاءة نظام الاتصالات، وتعتبر كفاءة النظام عالية عندما يتحقق مايلي:

- ايصال الرسائل من المرسل الى المستلم بدون تأخير.
- ايصال الرسائل الى مستلميها بالتحديد وليس غيرهم.
- ايصال كل الرسائل بحيث لايفقد أى منها في الطريق.
- ايصال الرسائل بأقل تكلفه ممكنة.

وباختصار فالمطلوب من نظام الاتصالات ايصال الرسائل من مرسليها الى مستلميها كاملة غير منقوصة وعند الحاجة اليها و بأقل تكلفه.

موقع المدير من نظام الاتصالات

يحتل المدير موقعا مركزيا من نظام الاتصالات الخاص بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فالكثير من الاتصالات الواردة من مصادر خارجية تمر عليه يومياً ليقوم بتحويلها الى الموظفين المعنيين داخل الوحدة، كما أن الاتصالات الصادرة الى جهات خارجية تمر عليه عاده ليقوم بمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والتوقيع عليها، والمدير نفسه مصدر رئيسى للكثير من الاتصالات داخل الوحدة فهو الذى يصدر الأوامر

والتوجيهات والقرارات و يشرحها لمرؤوسيه ، و بحكم هذا الموقع الاستراتيجي الذى يشغله المدير على نظام الا تصالات يستطيع رصد عمليات الا تصالات والتأثير عليها - سلبياً أو ايجابياً ، ويمكن أن يصبح المدير واحداً من معوقات الا تصالات ، مثل نقطة ازدحام مرور عند مفترق طرق حيث تنخفض سرعة الحركة أو تتوقف لبعض الوقت ، والأسوأ من هذا أن تضيع بعض الرسائل في زحمة الا تصالات عند مرورها بمكتب هذا المدير ، من جهة أخرى فانه بامكان المدير أن يؤدى دوراً أساسياً في تحسين كفاءة نظام الا تصالات ، وهذا ما سينصب عليه الاهتمام في الأجزاء التالية من هذا الفصل .

المدير كمرسل

يرسل المدير الا تصالات باتجاهات ثلاثة : عموديا صعودا باتجاه رئيسه ، والمستويات الادارية الأعلى ، وعموديا نزولا باتجاه مرؤوسيه ، وأفقيا باتجاه زملائه المديرين وجهات خارجية ، وفي كل الحالات يجب أن يختار المدير قناة الا تصال المناسبة ووسيلة الا تصال المناسبة (الاجتماع ، التعميم ، المذكرة ، وجها لوجه ، الهاتف الخ) و يعد محتوى وصيغة الرسالة بصورة تتلاءم وأغراض الرسالة وطبيعة المستلم المستهدف .

من المدير الى رئيسه

هناك أمور عديدة تتطلب من المدير الا تصال برئيسه ، فلدى هذا الرئيس صلاحيات وضع بعض القرارات واصدار التوجيهات التي يحتاجها المدير لتسيير العمل في وحدته ، وقد يكون مطلوبا من المدير تزويد رئيسه بالمعلومات اللازمة ، أو بدائل للقرار ليقوم رئيسه بمراجعتها واتخاذ القرار ، كما يطلب المدير من رئيسه تفسير وشرح اللوائح والتعليمات ، و يعرض عليه خطط و برامج عمل الوحدة لاقرارها ، و يرفع له التقارير الدورية التى تعرض الانجازات ومعوقات العمل و يقدم له الأفكار والمقترحات التطويرية .

ان الطريقة التي يدير فيها المدير اتصالاته مع رئيسه ليست مهمة فقط لاستمرار وانتظام سير العمل في الوحدة التي يشرف عليها المدير، بل هي مهمة أيضا بالنسبة للمستقبل الوظيفي للمدير، فالانطباع الذى يتكون لدى الرئيس عن مهارة المدير في الاتصالات سيكون له تأثير على تقييم الرئيس لأداء المدير بشكل عام، خاصة أون الوظائف الادارية العليا تتطلب مستويات أعلى من هذه المهارة.

لو كان المدير يرغب في اقناع رئيسه بتبني مقترح ما، فهل يعد تقريرا بذلك و يرسله الى رئيسه، أم يطلب مقابلته، أم يتصل به هاتفيا؟ ان اختيار قناة ووسيلة الاتصال المناسبة لهذه الحالة، يعتمد على طبيعة الرسالة، فلو كانت فكرة هذا المقترح تتعلق بموضوع ثانوى من حيث الأهمية، ويمكن عرضها بايجاز، و يقدر المدير أنه باستطاعه رئيسه اتخاذ موقف من المقترح آنيا حيث لايتطلب ذلك فترة من الوقت للبحث عن معلومات ودراسة المقترح فان استعمال الهاتف قد يكون مناسباً، ولكن عندما يكون من الصعب على رئيس المدير أن يتخذ موقفا من المقترح بدون معلومات اضافية، أو استشارة آخرين فان استعمال الهاتف لن يكون مجدياً، وسيتعين على المدير الاختيار بين اعداد تقرير بمقترحه أو عرضه على رئيسه وجها لوجه، و يعتبر التقرير وسيلة مناسبة تمتاز بأنها تتيح للمدير وقتا كافيا لتجميع أفكاره، ثم تنظيمها وعرضها بشكل تقرير، ومن جهة أخرى فقد ينتقد التقرير كوسيلة اقناع في هذه الحالة، لأن الرئيس سيتخذ قراره بشأن المقترح على أساس الاستنتاجات التي سيتوصل اليها من قراءة التقرير وربما لا تتاح الفرصة للمدير للاجابة على الأسئلة التى ترد الى ذهن رئيسه حول محتويات التقرير، أما اللقاء وجهاً لوجه، فانه يتيح للمرسل الذى يريد اقناع المستلم بأفكاره، عرض هذه الأفكار بطريقة حيوية وكذلك الاجابة على أسئلة المستلم ومناقشة ملاحظاته عليها، وحتى اذا لم يوافق الرئيس على هذا المقترحات فسيخرج المرسل على الاقل بأسباب واضحة لعدم موافقته.

هل ان اختيار المدير لقناة ووسيلة الاتصال المناسبة يضمن نجاح الاتصال؟ الاجابة هي لا، لأن الاختيار الصحيح لايعني أن المدير قادر على استعمال هذه الوسيلة، فقد تكون مهارة المدير في اعداد التقارير ممتازة، بحيث يستطيع بسهولة اعداد تقرير جيد في تنظيمه وعرض مادته، مما يحدث التأثير المطلوب. الا أن هذا المدير قد لايحسن عرض أفكاره وجها لوجه، وبالطبع فان تفضيل المدير لن يكون له أي وزن لو أصر رئيسه على عرضها شفهيا، واذا اكتشف الرئيس أن المدير يواجه صعوبات في عرض افكاره وجها لوجه أو في اجتماع يحضره اخرون فان احتمالات حصولة على الترقية قد تضعف كثيرا، وذلك لما لهذه المهارة من أهمية في أداء مهام الوظائف الادارية العليا، ومن هذا تتضح أهمية اكتساب المدير مهارات استخدام وسائل الاتصالات المختلفة. وفي كل الأحوال يجب ان يراعي المدير أن رئيسه مشغول بأمور عديدة، وهو ليس المدير الوحيد الذى يريد الاتصال به، لذا وحتى يضمن أن رئيسه سيقرأ تقريره بتمعن أو ينصت له باهتمام، عليه أن لايسهب أو يطيل فى اتصالاته.

من المدير الى مرؤوسيه

يتصل المدير بمرؤوسيه يومياً عندما يوجه لهم الأوامر و يبلغهم بالقرارات والتعليمات و يزودهم بالمعلومات ويحفزهم و يراقبهم، و يواجه المدير أيضا اختيار قناة ووسيلة الاتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وطبيعة المستلم أو المستلمين المستهدفين، فمثلا ليس من المناسب ابلاغ المرؤوسين بالنظم والتعليمات شفهيا، لأن المطلوب هو الالتزام الدقيق بها، والذاكرة ليست أفضل وسيلة لحفظها واسترجاعها، والأفضل أن يبلغ بها المرؤوسين تحريريا، حتى يستطيعوا الرجوع الى نصوصها عند الحاجة.

ومن بديهيات العمل الادارى أن الأوامر والتوجيهات الصادرة الى كافة المرؤوسين، أو عدد كبير منهم لا تبلغ شفهيا لكل واحد منهم على حدة، ولكن على المدير أن يقرر اذا كان من المناسب تبليغهم شفهياً في اجتماع عام يعقده المدير مع

المرؤوسين، أو تحريريا بواسطة تعميم، و يعتبر التعميم وسيلة مناسبة لايصال القرارات والتوجيهات الواضحة التى لا تتطلب شرحاً إضافياً، أما اذا كان المدير يتوقع أن يطلب المرؤوسون شروحا وتوضيحات للتعليمات، فانه من المناسب عرضها في اجتماع عام حيث تكون الفرصة متاحة أمام المرؤوسين لطرح الأسئلة وسيكون بامكان المدير الاجابة عليها، وتتطلب ادارة اجتماع امتلاك المدير مهارات الالقاء والا تصالات وتوجيه النقاش، و بدونها سيواجه المدير صعوبات في بلوغ الأهداف من عقد الاجتماع.

أخيرا، فانه من المحتمل أن تتعرض الا تصالات النازلة في المنظمة، الى التحوير أو الترشيح بحيث لا تصل كاملة أو واضحة الى المستويات الأدنى، وقد وجد نيكولس (١٩٦٢) أن المستوى الأدنى على هيكل تنظيمى مكون من ستة مستويات تنظيمية لم يستلم سوى ٢٠٪ من المعلومات المرسلة من أعلى مستوى في التنظيم[٥].

المدير كمستلم

لا تتم عملية الا تصال بدون ارسال واستلام، فعملية الا تصال التى تبدأ بالارسال لا تعتبر ناجحة اذا لم يتم الاستلام، لذا فقد اعتبر بيرلو (١٩٦٠) أن المستلم أهم حلقة في عملية الا تصال[٦]، كما يؤكد دركر (١٩٥٥) أن المستلم وليس المرسل هو الذى يتصل في الواقع لأن الا تصال لايتم اذا لم يدرك المستلم الرسالة[٧]، وكما أن المدير يرسل الا تصالات الى رئيسه وزملائه ومرؤوسيه، فانه أيضا يستلم منهم الا تصالات، وتتأثر كفاءة الاستلام أو الا تصال من جهة المستلم بعدد من العوامل، منها: الثقة بالمصدر، ومهارة الانصات، ومضمون الا تصال، والتحيز في الادراك.

الثقة بالمصدر

ان الثقة المتبادلة عامل أساسي في خلق التعاون بين العاملين في المنظمة بشكل عام، ولها أهمية خاصة بالنسبة للا تصالات، فاذا كان المستلم لايثق بالمرسل فانه على

الأغلب سينظر بشيء من الشك للاتصالات التي يستلمها منه ، فقد يساور المدير الشك في صحة المعلومات الواردة من أحد مرؤوسيه ، لأن هذا المرؤوس سوابق في ذلك ، أما لماذا يقوم المرؤوس بذلك فهناك عدد من الأسباب ، فقد لايكون لدى المرؤوس سوى هذه المعلومات أو ربما قام بتحوير المعلومات عمدا حتى لا تعكس صورة سيئة عن أدائه ، وهو يخشى من اعتماد المدير هذه المعلومات في تقييم أدائه ، و بينما لايتردد المرؤوسون في ارسال المعلومات التي يتوقعون أن يكون لها أثر طيب على المدير، وجدهم رو برتس وأورايلي (١٩٧٤) يمتنعون عن ارسال الاتصالات التي تتضمن أخباراً سيئة يتوقعون أن تثير استياء المدير، كما أنه من النادر أن تحتوى الاتصالات على الانتقاد ، لأنهم يخشون على مصالحهم[٨]، وقد وجد ملنجر (١٩٥٦) أن قلة الثقة المتبادلة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلبياً على كفاءة الاتصال بينهما[٩].

وتنطبق هذه الملاحظات أيضا على الاتصالات بين المدير وزملائه ، ولكن أسباب ضعف الثقة قد تختلف ، فهؤلاء الزملاء هم منافسوه على الترقية ، وعندما تكون المنافسة سلبية سيشكك المدير في صحة الاتصالات التي ترده منهم ، وسيتساءل ان كان الهدف منها هو التنسيق لانجاز الأعمال المشتركة ، أم ايقاعه في مشكلة أو ورطة لاخراجه من دائرة التنافس حول الترقية ، و بشكل عام فاذا كان المدير كثير الظنون فانه لن ينجح كمستلم .

مضمون الاتصال

كلما كان الاتصال واضحا كلما ازداد احتمال ادراك وفهم المستلم للاتصال ، وقد يبدو أن وضوح الاتصال يعتمد بصورة تامة على المرسل ، ولكن الصحيح هو أن للمرسل دورا كبيرا في ذلك كما ان للمستلم دورا أيضا ، فمن واجب المستلم أن يتفق مسبقا مع المرسل حول مضمون وشكل وتوقيت الاتصال ، وأن لايدع المرسل يجتهد في ذلك .

التحيز في الادارك

كما أن المرسل قد يحور في الاتصالات لأغراض شخصية فان المستلم قد يفهمها بصورة مختلفة، متأثراً بعوامل ودوافع معنية، فلكل واحد منا منظار ذهني ينظر به الى العالم الخارجي وما يدور فيه، و يتكون هذا المنظار من معتقداته واتجاهاته وخلاصة تجاربه، و يستعمل هذا المنظار في ادراك وفهم الاتصالات التي يستلمها، وكذلك في حجب المعلومات التي لا تتفق مع مايتمسك به من معتقدات وأفكار، وهذا المنظار يختلف من شخص الى آخر، لذا فقد يعتبر أحد المديرين زيادة ٥٪ في الانتاجية تحسناً كبيراً، بينما قد يعتبره مدير آخر تحسناً طفيفاً لايذكر، و بالطبع فان القرارات أو الاجراءات التي سيتخذها المدير الأول ستكون مختلفة عن قرارات واجراءات المدير الثاني بالرغم من أن الحقائق واحدة، وهكذا فان المدير المتشائم جداً يدرك و يفهم الاتصالات بصورة مختلفة عن المدير المتفائل جداً، كما يختلف تقييم المدير الطموح جداً عن تقييم المدير قليل الطموح، والسبب في كل ذلك هو التحيز في الادراك.

الانصات

ان الانصات مهارة لايستغنى عنها أى مدير، اذا أن كفاءة استلام المدير للاتصالات الشفهية، تعتمد على مهارة الانصات لديه، وحتى يكون المدير مستمعاً جيداً يجب أن يدع المتكلم لينتهى من كلامه بدون مقاطعة، ويحاول فهم موقف المتكلم ووجهة نظره و يؤجل التقييم حتى النهاية، ومن المهم أيضاً أن يشعر المتكلم بأن المستمع مهتم بسماع مالديه من خلال مايبدو عليه من مظاهر المتابعة والتركيز، وما يبدر منه من تشجيع على مواصلة الكلام، فلو اقترح عليه المدير الاختصار والايجاز أو بدا عليه الضجر، فان المرؤوس سيفهم من ذلك أن المدير ليس راغباً بالاستماع له، وسيتردد قبل الاتصال به بهذه الطريقة في المستقبل.

كفاءة قنوات الاتصالات

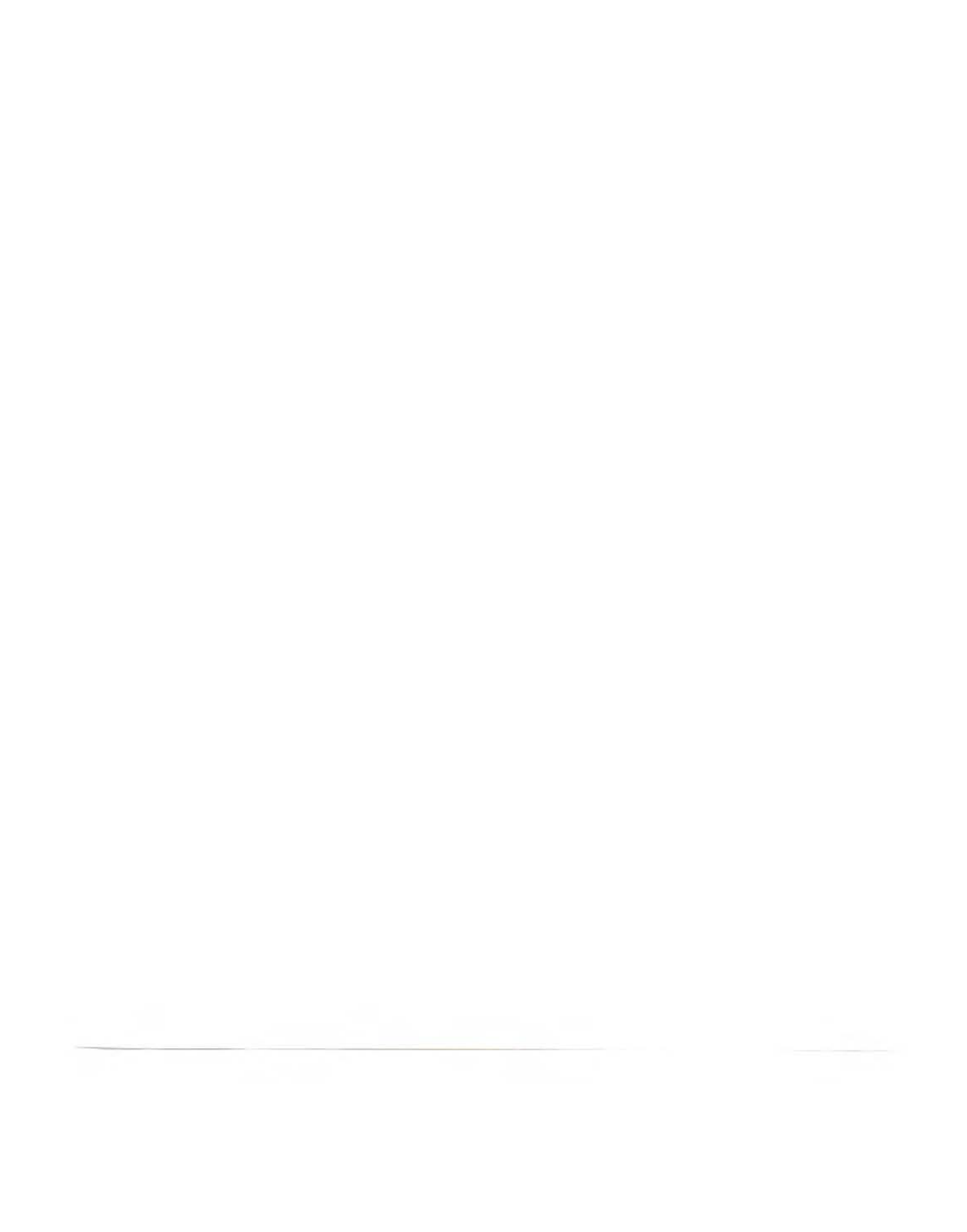
ان كفاءة قنوات الاتصالات مهمة بالنسبة للمرسل والمستلم أيضاً، فالمستلم الذى يريد أن يحصل على معلومات محددة عليه ان يهيء القنوات والوسائل المناسبة لضمان ايصالها فلا يكفى مثلاً أن يدعو مدير مرؤوسيه الى عرض شكاواهم عليه، اذ لابد أن يسهل لهم الاتصال به لهذا الغرض، فلو وجد المرؤوسون أن الاتصال به لهذا الغرض صعب، فانهم سيستنتجون أن المدير لم يكن جاداً في دعوته، كما أن المدير الذى يعلن أنه يطبق سياسة «الباب المفتوح» في الادارة، ويحصن نفسه وراء أبواب مغلقة وحاجب وسكرتير وجدول مواعيد مملؤ دائما، لايشجع مرؤوسيه على محاولة الاتصال به، ويمكن أن يتوصل المرؤوس الى نفس النتيجة حتى لو استطاع مقابلة المدير، وقد يبدى المدير ترحيباً بآراء وأفكار المرؤوس، الا أن المرؤوس قد يلاحظ في نبرات صوت وحركات المدير مايدل على عدم ارتياحه ونفاذ صبره مما لايشجع المرؤوس على الاستمرار بالاتصال.

وعندما تضع الادارة صندوقاً للاقتراحات والشكاوى في مكان منزوى، وتظهر عليه علامات الاهمال - مثل الغبار المتراكم و بيوت العنكبوت، فان المرؤوس سيستنتج أن هذا الصندوق ماهو الاقطعة من أثاث الادارة، لم يوضع للاستعمال وانما لتحسين مظهر الادارة.

قنوات الاتصال غير الرسمية

تنتقل عبر القنوات غير الرسمية اتصالات كثيرة، وقد تتضمن هذه الاتصالات على معلومات صحيحة ومفيدة أو أخبار محرفة أو اشاعات غير صحيحة، والكثير من الاتصالات المهمة لا تنتقل عبر القنوات الرسمية وانما من خلال القنوات غير الرسمية التى يساعد وجودها من رفع كفاءة الاتصالات داخل المنظمة، و يؤكد ديفس (١٩٧٢) أن حوالى ٧٥٪ من المعلومات التي تنتقل عبر القنوات غير الرسمية صحيحة

ويمكن الاعتماد عليها[١٠]. وبامكان المدير الاستفادة من هذه القنوات في ارسال واستلام المعلومات، ووجود هذه القنوات ظاهرة طبيعية ومتوقعه في كل المنظمات مثل وجود الجماعات غير الرسمية، وعندما يتقبل المدير وجودها فسيكون باستطاعته الاستفادة منها والحد من الاتصالات الضارة مثل الشائعات التى تنتقل عبرها أيضاً، و يصف تشيس (١٩٥٧) الشائعات بأنها ضارة مثل الحريق، كما أنها تنتشر بسرعة مثل الحريق، والطريقة الوحيدة لاطفاء هذه الحريق أو دحض الشائعات هى من خلال قيام المدير باعلان الحقائق في الوقت المناسب»[١١].



الفصل الثامن





مقدمة :

لايكتمل عمل المدير بدون رقابة ، فجودة الخطط والبرامج التي تضعها الادارة لا تتضح الا من خلال التنفيذ ، والرقابة ضرورية ليتأكد المدير من أن التنفيذ يتم وفقا للخطط والبرامج ، ومن النادر أن نجد مديراً لايعرف أهمية وفائدة الرقابة ، والأغلب أن العديد من المديرين يبالغون في استعمالها ولكن المطلوب هو ممارسة عملية الرقابة على أسس سليمة ، فهناك أنواع من الرقابة ، من المفيد أن يتعرف عليها المدير ، ومهما كان نوع الرقابة التى يطبقها المدير فان ذلك يجب أن يتم ضمن اطار نظام رقابي ، و يشتمل هذا الفصل على استعراض وشرح دور المدير في عملية الرقابة .

ماهى الرقابة ؟

عندما يسأل المدير أحد مرؤوسيه عن المرحلة التى بلغها في انجاز مهمة مكلف بها ، أو عندما يراجع المدير تقرير أحد الفروع عن انجازاته خلال الثلاثة أشهر الماضية ، فهل هذه هى الرقابة ؟ الجواب هو أن ذلك جزء من عملية الرقابة ، فلو اكتشف المدير أن معدل الانجاز بطيء أو أن جودة الخدمات غير مرضية ، فلابد أن يتخذ اجراءات مناسبة لتصحيح هذا الوضع ، ولا تكتمل عملية الرقابة بدون ذلك ، اذن الرقابة هى العملية ، أو مجموعة الخطوات التى من خلالها تتعرف الادارة على مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة ، وفي حالة وجود انحرافات في التنفيذ بشكل ضعف في الأداء ، أو تدن في الجودة أو أية مشكلة أخرى تؤثر على سير التنفيذ وتحقيق الأهداف ، تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية .

ولا يختلف المديرون حول أهمية وفوائد الرقابة ، فللرقابة فوائد معروفة ومجربة مثل السيطرة على التكاليف وتقليل الهدر والضياع في الموارد والاستفادة من وقت الدوام ،

ولكن الرقابة مكلفة وتتمثل تكاليفها في الوقت الذى يخصصه المدير لذلك والجهود التي تبذل في جمع المعلومات ودراسة المشكلات واعداد التقارير، فهل من المقبول أن يتصرف المدير فى وقته الثمين لاكتشاف انحراف بسيط في الأداء لايساوى في قيمته نصف قيمة الوقت والجهد المصروف في عملية الرقابة؟ من المؤكد أن الرقابة لا تكون مجدية اذا كانت تكاليفها تزيد على فوائدها لذا يؤكد سترونج وسميث (١٩٦٥) أنه باستطاعه الادارة أن توسع نطاق عمليات الرقابة حتى تصل الى نقطة تكون فيها تكلفة الرقابة مساوية لما ينتج عنها من توفير في التكاليف، وكل رقابة تجاوز هذا الحد هى رقابة مفرطة وغير مجدية، ومن المحتمل أن تكون لها تأثيرات ضارة ـ اضافة الى تكاليفها الباهظة نسبيا ـ على رضا وأداء العاملين الذين لايجدون مبررا لها، اذن على كل مدير أن يتأكد من أن الرقابة التى يمارسها لم تبلغ هذا الحد الفاصل بين الرقابة المفيدة وغير المفيدة.

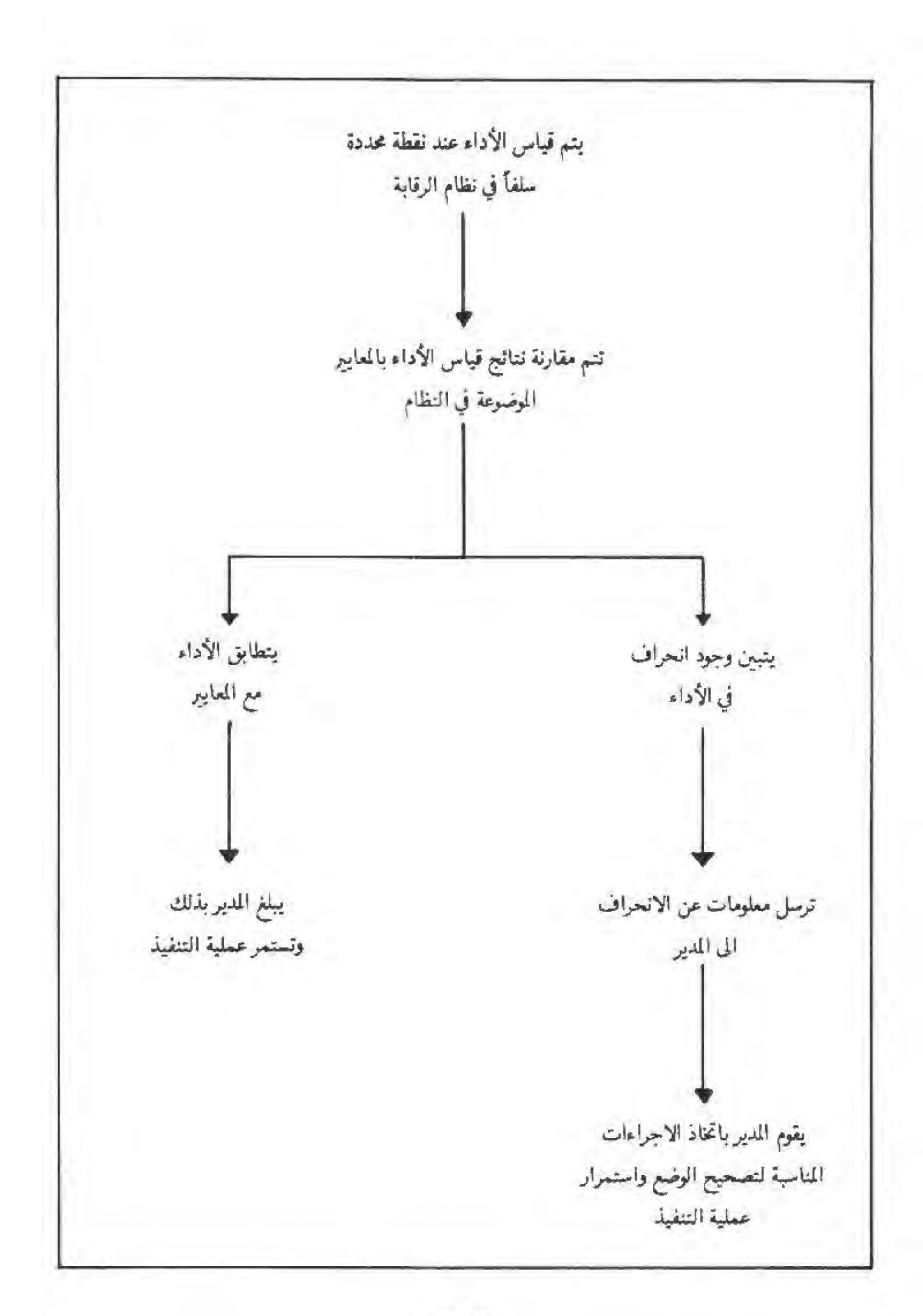
نظام الرقابة:

ان كافة المديرين يمارسون الرقابة بشكل وآخر، الا أنه ليس كل المديرين يطبقون نظاما للرقابة، واذا كانت الرقابة حتى بدون نظام مفيدة، فان هذه الفائدة ستتضاعف عند تطبيق نظام للرقابة، و يفرض تصميم هذا النظام على المدير الاجابة على الأسئلة التالية:

- ماهى عناصر التنفيذ أو الأداء التى يراد التركيز عليها
- ماهى المعايير التى ستستعمل في قياس الأداء؟
- متى تتم الرقابة؟
- من سيقوم بالرقابة؟

وعندما يجيب المدير على هذه الأسئلة سيكون لديه برنامج عملي للرقابة. ان جوهر عملية الرقابة هو اجراء مقارنة بين ماهو موجود أو يحدث و بين مايجب أن يكون عليه، فالرقابة على التنفيذ هى مقارنة بين سير نتائج التنفيذ الفعلي والخطة أو البرنامج المعتمد، كما أن الرقابة على الأداء هى مقارنة بين الأداء الفعلي و بين الواجبات والمهام الموصوفة، و بدون هذه المقارنة لا تتم عملية الرقابة، وعلى هذا الأساس فان نقطة البداية في تصميم نظام للرقابة، هى وضع النموذج، ان كان خطة عمل، أو وصف للواجبات والمسئوليات أو غير ذلك.

فلو آرادت الادارة شراء أجهزة مكتبية مثلا، فان أول خطوة تقوم بها هى وضع خطة أو برنامج للشراء، وستشتمل هذه الخطة على عدد من المراحل أو الخطوات تنتهى بتحقيق هذا الهدف، وعادة مايكون هناك جدول زمنى يبين مواعيد انجاز مراحل الخطة وقد يكون عامل الوقت حيو ياً لارتباط انجاز هذه المهمة بنشاطات أخرى للادارة، كما تحدد الخطة الجهة أو الجهات التى ستقوم بتنفيذ عملية الشراء، ومع البدأ في تنفيذ الخطة تبدأ عملية الرقابة، فالمدير يهمة الوصول الى هدف الخطة وضمن الحدود والمواصفات المقرره، منها أن يتم ذلك في حدود الوقت المحسوب لذلك، ولو لم يمارس المدير الرقابة الا بعد انقضاء هذا الوقت، فانه من المحتمل أن يفاجأ بأن المهمة لم تنجز بعد، وآنذاك سيتحمل المدير مسئولية التأخير وما يترتب عليه، فالمطلوب هو أن تتم الرقابة بشكل منظم على سير التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقا للخطة أو البرنامج والمدة الزمنية المحددة لذلك، ولكن هذا لايعنى ممارسة الرقابة يومياً، فقد يكون كافياً التأكد من تنفيذ كل مرحلة رئيسية من مراحل الخطة في الموعد المحدد وفقاً للمواصفات المعتمدة، و يبين الشكل التالى مراحل أو خطوات عملية الرقابة.


يتم قياس الأداء عند نقطة محددة
سلفاً في نظام الرقابة
تتم مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير
الموضوعة في النظام
يتبين وجود انحراف
في الأداء
يتطابق الأداء
مع المعايير
ترسل معلومات عن الانحراف
الى المدير
يبلغ المدير بذلك
وتستمر عملية التنفيذ
يقوم المدير باتخاذ الاجراءات
المناسبة لتصحيح الوضع واستمرار
عملية التنفيذ

معايير الرقابة

ان دقة ووضوح معايير الرقابة والتى قد تستمد من الخطة أو الأداء النموذجي، أمر مهم لنجاح عملية الرقابة، و يفضل أن تكون هذه المعايير رقمية قدر الأمكان، مثل عدد توصيلات الهاتف المخطط لانجازها في السنة أو عدد ومساحة الحدائق العامة التي سيتم انجازها في خمس سنوات، ان استعمال هذه المعايير سيجعل من السهل قياس الأداء الذى سيكون في هذه الحالة عدد التوصيلات أو عدد ومساحة الحدائق المنجزة فعليا ضمن الفترة المحددة وسيتبين من مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة ان كان هناك انحراف (زيادة أو نقصان) عن المعيار. وهذه المعايير ليست ثابتة وقد تبرز الحاجة الى تعديلها نتيجة عملية الرقابة نفسها فقد يتضح أن انخفاض الأداء الفعلى بنسبة ٣٠٪ مقارنة بالهدف لايعود الى مشكلات تنفيذية، وانما لكون الهدف مبالغاً فيه أساساً ـ لأن التخطيط لم يكن واقعيا، أو لتغيير الظروف المؤثرة ـ وفي هذه الحالة يجب تعديل المعيار ليصبح أكثر واقعية. ان وضع معايير الرقابة وابلاغ العاملين بها قد يكون له تأثير عرضي سيء على الأداء، فالمعايير هى عناصر مختارة تمثل مجمل الأداء والتركيز عليها من خلال الرقابة سيدفع العاملين الى الاهتمام بها بشكل خاص، وربما اهمال جوانب أخرى مهمة في الأداء.

معلومات الرقابة

لا تتم عملية الرقابة بدون استلام المدير المسئول معلومات عن نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير، ومن الضرورى أن يتضمن نظام الرقابة تحديداً للمعلومات المطلوبة وكيفية عرضها وطريقة ايصالها وتوقيتها، وفي الكثير من المنظمات نجد أن تقارير الرقابة تأخذ شكلاً مشابهاً للجدول التالى:

تقرير الانتاج للفصل الأول من عام ١٤٠٧هـ

الشهر	الانتاج المخطط (بالوحدات)	الانتاج الفعلي (بالوحدات)	نسبة الانتاج الفعلي الى المخطط (٪)
محرم	٦,٥٠٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠	٩٢,٣
صفر	٦,٦٠٠,٠٠٠	٦,٢٠٠,٠٠٠	٩٣,٩٣
ربيع الأول	٦,٧٠٠,٠٠٠	٦,٥٠٠,٠٠٠	٩٧,٠١

ان تصميم هذا الجدول يدل على أن موعد اعداده هو بعد انقضاء شهر ربيع الأول ولو كان هذا هو تقرير الرقابة الوحيد الذى يستلمه المدير المسئول، فان هذا يعنى أن المدير لن يعلم برقم الانتاج الفعلي لشهر محرم الا بعد مرور شهرين على الأقل، ولو كان انحراف الانتاج الفعلي عن الانتاج المخطط في ذلك الشهر كبيراً مما يدل على وجود مشكلة، فان هذه المشكلة ستستمر بعد انتهاء الربع الأول من السنة ولن يكون قد عرف بوجودها، وبالتالى سيتأخر البحث عن حل لها ومعالجتها. ان تحديد نوع معلومات الرقابة ومواقيتها مسئولية يتحملها المدير المسئول عن نتائج الأداء الذى يجب عليه أن يبادر في هذه الحالة الى طلب تقرير شهرى اضافة الى التقرير الفصلي.

أحياناً لايكفى أن يعلم المدير بأن الأداء قد انحرف عن المعيار بنسبة معينة فهذه المعلومة ستبين له ان كانت توجد مشكلة أم لا، ولكنها قد لا تساعده كثيراً في تحليل هذه المشكلة وايجاد الحلول لها، فلو أن مديرا لمؤسسة اقراض حكومية استلم تقريراً يبين أن نسبة المبالغ المحصلة م القروض المستحقة لنصف السنة، كان حوالى ٦٥٪ فان هذا يكفى للاستنتاج بوجود مشكلة ولكنه غير كاف للتوصل الى حل للمشكلة، ولكن البحث عن الحل سيكون أسهل لو عرف المدير أن عشرين فقط من المقترضين مسئولون

عن ٨٠٪ من القروض التي تأخر سدادها ، وهذه النتيجة متوقعة وفقا لقانون باريتو الذى يقول بأن الحالات المهمة عادة ما تشكل نسبة صغيرة من مجموع الحالات ، وستساعد هذه المعلومات المدير في تركيز اهتمامه على مكمن المشكلة أو الجزء الأكبر منها .

مستو يات الرقابة

تختلف الرقابة التي يمارسها المدير باختلاف المستوى الادارى الذى يشغله هذا المدير، و يعني هذا أن الرئيس الأعلى للمنظمة يمارس رقابة تختلف عن الرقابة التى يمارسها المدير التنفيذى لاحدى الوحدات التنظيمية المرتبطة به ، كما أن رقابة الأخير تختلف عن رقابة المشرف على خط الانتاج أو التنفيذ ، و يبرز هذا الاختلاف في صفتين أساسيتين للرقابة : درجة الشمولية ودرجة التفصيل ، و بشكل عام كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما قل الاهتمام بالتفاصيل ، و بالعكس فان الرقابة تصبح أكثر تفصيلا عند نزولنا على الهيكل التنظيمي ، فليس من المناسب ، وقد يكون من غير الممكن للرئيس الأعلى ممارسة رقابة مفصلة على الأداء في المنظمة ، وعندما تكون المنظمة كبيرة الحجم فان ذلك يكون مستحيلا ، بينما يكون ذلك ممكناً وضرورياً بالنسبة للمدير في المستوى الاشرافي أما من حيث شمولية الرقابة فان رقابة مدير الوحدة تقتصر على مايدور في الوحدة من نشاطات وعلى العاملين فيها ، أما معلومات الرقابة التى يستلمها الرئيس الاعلى شهرياً أو فصلياً فتشمل كافة نشاطات المنظمة ولكنها لا تتعرض لذلك بالتفصيل و يلاحظ ان بعض المديرين في مستوى الادارة العليا يرفضون هذا التوزيع العام لمهام الرقابة ، و يصرون على ممارسة رقابة مفصلة وشبه يومية على الآداء في منظماتهم بالرغم من أنه ليس لديهم وقت كاف لمراجعة كافة تقارير ومعلومات الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها ـ ان دعت الحاجة ـ كما أن عملهم الادارى لايقتصر على الرقابة ، فهناك التخطيط والتنظيم والاشراف وغير ذلك ، واذا لم

يكن السبب في نزول المدير الأعلى الى مستوى الرقابة التفصيلية هو اقتناع المدير بضرورة ذلك كمبدأ ادارى صحيح ، فان المشكلة قد تمكن في نظام الرقابة الذى لايزود المدير بما يحتاجه من معلومات ، مما يجعله يسعى للحصول عليها بوسائل أخرى .

الادارة بالاستثناء

تستند طريقة الادارة بالاستثناء الى افتراض أن الحالة الاعتيادية لاتحتاج الى رقابة لأنها لا تتطلب تصحيحاً أو تعديلاً لذا فان الاهتمام يجب أن ينصب على الحالات الاستثنائية فقط ، فاذا كان سير التنفيذ ومستوى الأداء مطابقاً للخطة فان الادارة لاتحتاج الى معلومات مفصلة عن ذلك و يكتفى بابلاغ الادارة بأن كل شيء يتم وفقاً للخطة ، أما اذا ظهرت مشكلات أو معوقات قد تؤدى الى انحراف أو تأخر التنفيذ عما هو محدد في الخطة ، فان ذلك يستدعى اعداد «تقارير استثنائية» ، والفائدة الرئيسية من هذه الطريقة هى التقليل من حجم معلومات الرقابة التى يستلمها المدير ، فبدلاً من أن يستلم المدير تقارير كثيرة ولا يتخذ قرارا الا بشأن القليل منها ، لن يرسل للمدير سوى هذه التقارير المهمة مما يخفف من العبء الذى يتحمله المدير ، و يتيح له التركيز على ما تتضمنه هذه التقارير من معلومات حيو ية .

أنواع الرقابة

توجد أنواع عديدة من الرقابة ، منها : الرقابة على الانتاج ، والرقابة على الجودة ، والرقابة على التكاليف ، والرقابة على أداء العاملين ، ولكل منها أغراض رئيسية وفوائد ، فالرقابة على الانتاج تستعمل عادة في المصانع والمنظمات الانتاجية التى يمكن قياس انتاجها ، لأن استمرار العملية الانتاجية وتحقيق مستو يات الانتاج المخططة ، أمر مهم جداً بالنسبة لهذه المنظمات . بالاضافة الى كميات الانتاج ، تهتم ادارة المنظمة الانتاجية بجودة الانتاج ، فتقوم بوضع نظام للرقابة على الجودة تحدد فيه معايير الجودة ،

واجراءات قياسها، وتوجد في المنظمات الصناعية الكبيرة وحدات للرقابة النوعية، مهمتها الرئيسية تطبيق هذا النظام، أما في شركات مقاولات البناء أو أنشاء الطرق وأجهزة تنفيذ المشاريع في المنظمات الحكومية فتقوم هذه الوحدات بفحص جودة المواد المستعملة في التنفيذ، وقياس جودة تنفيذ مراحل المشروع للتأكد من أن المشروع ينفذ وفقا للمواصفات المتفق عليها.

وتحرص المنظمات الخاصة على مراقبة تكاليف عملياتها والسيطرة عليها حتى لا تفاجأ في نهاية السنة بأن التكاليف قد ارتفعت الى حد بحيث لم تعد هناك أرباح، وتعمل منظمات الأعمال الخاصة على أساس تعظيم الأرباح وهذا يفرض اهتماما كبيرا بالتكاليف، ومع أن التكاليف عنصر أساسي بالنسبة للمنظمات الحكومية كذلك الا أنها لا تعطيه نفس الدرجة من الاهتمام التي تلاحظ في المنظمات الخاصة، والسبب هو أنها عادة لا تهدف الى تحقيق الأرباح.

و يستعمل نظام محاسبة المسئولية في المنظمات الانتاجية لتحديد مسئولية كل وحدة انتاجية في التكلفة الاجمالية للانتاج، فأرقام التكاليف الاجمالية التى توفرها ادارات الحسابات لاتحدد التكاليف المترتبة على كل مرحلة من مراحل الانتاج، وهى لا تفيد الادارة كثيرا في تحديد أوجه الهدر في الانفاق، ومن هو المسئول عن ذلك، ولكن عندما يتم حساب الجزء الخاص بكل وحدة انتاجية من التكاليف ستتمكن الادارة من السيطرة بشكل أفضل على التكاليف.

و يتطلب نظام الرقابة على الأداء دراسة العمل لتحديد الوقت الذى يستغرقه أداء العمل، وعندما يتم تقدير الوقت المعيارى لانجاز كل مهمة يصبح من الممكن تحديد مستوى الانتاج المطلوب من الموظف أو العامل، و بالتالى يتوفر للادارة معيارا أساسيا للرقابة على أداء العاملين في المنظمة.

الاستفادة من نتائج الرقابة

تبين نتائج الرقابة مدى انطباق أو انحراف الآداء الفعلي عن الأداء المخطط وفقاً لمعايير معتمدة، فاذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة أو النموذج فان العلم بهذا هو في حد ذاته مهم بالنسبة للمدير، أما اذا كان هناك انحراف عما هو مخطط فان هذا سيتطلب من المدير تصحيح الوضع، ولكن قبل أن يجد المدير الحل لمشكلة الانحراف هذه فلابد من تحديد أسبابها، وهنا يجب أن توفر تقارير الرقابة المعلومات التي يمكن أن يستفيد منها المدير في تشخيص المشكلة وأسبابها، فهل المشكلة تكمن في الأداء، أم في أهداف وسياسات خطة الادارة؟

فاذا اتضح أن أهداف الخطة لم تعد واقعية بسبب تغير الظروف المؤثرة، فان هذه المشكلة لا تزول من خلال حث العاملين على زيادة الانتاج وانما من خلال تعديل الخطة. وبالاضافة الى الفائدة المباشرة من تقارير الرقابة في حل المشكلات الآنية التى تواجه التنفيذ توجد فوائد أخرى تتحقق على المدى الطويل فتشخيص المشكلات الآن يساعد الادارة كثيرا في التهيئة للمستقبل فلو تبين مثلا أن المشكلة هى عدم كفاية قدرات ومهارات العاملين فقد يكون أفضل اجراء تصحيحي في المدى القصير هو تعديل الخطة وتخفيض مستويات الأداء المطلوبة، أما بالنسبة للمدى الطويل فانه باستطاعة الادارة أن تطور أداء العاملين من خلال التدريب، وهكذا تستفيد الادارة من نتائج الرقابة في التطوير والتخطيط للمستقبل.

وسائل الرقابة

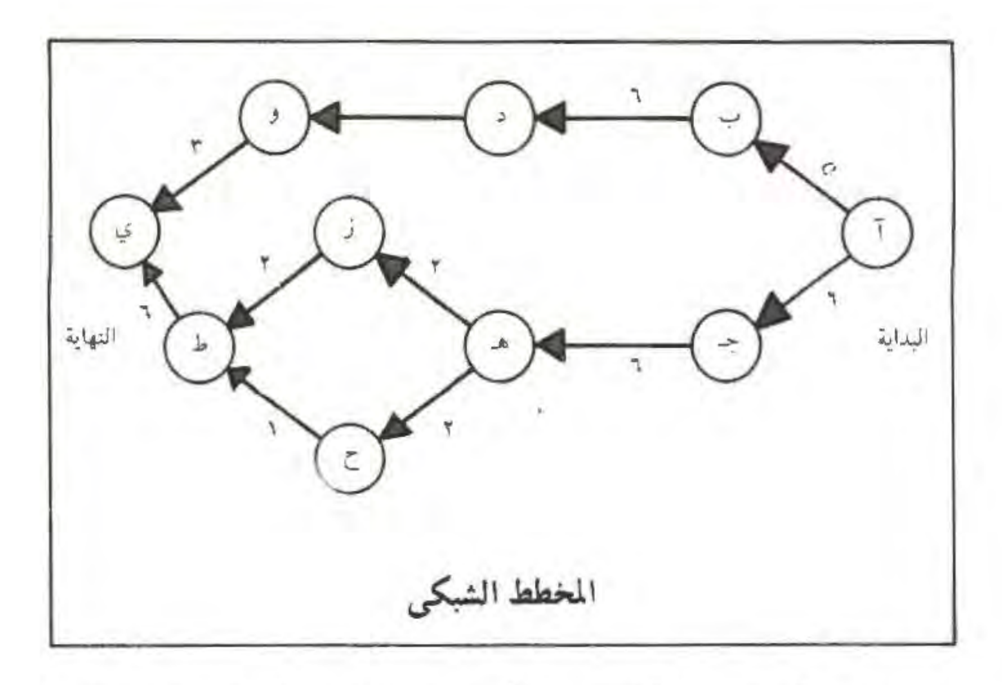
توجد بعض الطرق والوسائل التى تستعمل في عمليات الرقابة ومن المفيد أن يتعرف المدير عليها وعلى مجالات استعمالها، كما أن بعض هذه الطرق والوسائل لا يصعب تعلمها على غالبيه المديرين اذا كان لديهم الوقت والاهتمام، ومن أشهرها مخطط جانت والتحليل الشبكي ومخططات السيطرة النوعية.

مخطط جـانت : و يعتبر مخطط جانت وسيلة مفيدة للرقابة ويمتاز بالبساطة وسهولة الاستعمال، و يعد خطط جانت وفقا لخطة أو برنامج زمني للتنفيذ، و يشترط أن تكون مراحل التنفيذ محددة وأن تتوفر تقديرات للوقت المطلوب لتنفيذها، وكما هو مبين في الشكل الآتي، ويمثل الامتداد الافقي على المخطط الزمني بالسنين أو بالأشهر أو بالأسابيع بينما تعرض المراحل حسب ترتيبها الزمني عموديا، وعلى أساس خطة أو برنامج التنفيذ تحدد مواعيد بدء واكمال كل مرحلة من مراحل التنفيذ وتبين بالشكل ⌐¬ داخل المخطط، ومع البدء في التنفيذ يبين الوقت المنصرف على الشكل ⌐▨¬

مخطط جانت

الزمن / المراحل	محرم	صفر	ربيع أول	ربيع آخر	جمادى الأولى	جمادى الآخرة
١ . اعداد التصميمات						
٢ . تهيئة الموقع						
٣ . شراء المعدات						
٤ . نصب المعدات						
٥						

التحليل الشبكي : وتستعمل هذه الطريقة في تخطيط و برمجة المشاريع والنشاطات ذات المراحل المتعددة التى يمكن انجاز بعضها بشكل متواز (في نفس الوقت) بينما تنفذ مراحل أخرى منها على التعاقب، وتستعمل هذه الطريقة أيضا في السيطرة على التنفيذ وتشخيص مشكلات التنفيذ. و يتطلب اعداد المخطط الشبكي تحديد مراحل تنفيذ المشروع أو النشاط وترتيبها حسب أولو ياتها الزمنية، فكما يتضح من الشكل الآتى فان تنفيذ المرحلتين (ب) و (حـ) يعتمد على اكتمال تنفيذ المرحلة (أ)، ولكن يمكن البدء بتنفيذ المرحلة (حـ) في نفس الوقت الذى يتم فيه تنفيذ المرحلة (ب) أى أنهما حدثان متوازيان.



المخطط الشبكى

و يبين وقت تنفيذ كل مرحلة أو حدث على السهم الموصل بين هذا الحدث والحدث الذى يليه في الترتيب، ثم يحدد (المسار الحرج) للمشروع وهو المسار الذى يستغرق تنفيذ خطواته الوقت الأطول، وفي المخطط المبين بالشكل فان المسار الحرج هو آ - حـ - هـ - ز - ط - ى، ولايمكن انجاز المشروع بأقل من هذا الوقت، ولو حدث تأخير في تنفيذ مراحلة فان تنفيذ المشروع ككل سيتأخر لذا فانه من البديهى أن يولى المدير المراحل أو الأحداث الواقعة على هذا المسار اهتماما خاصا أثناء قيامه بالرقابة على تنفيذ المشروع.

الفصل التاسع



التطوير الادارى



مقدمة :

تطمح كل ادارة الى تحقيق كافة أهدافها (الفعالية) و بأقل التكاليف (الكفاءة)، ولا يتطلب بقاء المنظمة واستمرارها في العمل أن تكون فعاليتها وكفاءتها تامة (١٠٠٪)، فقد تعتبر المنظمة ناجحة عند مستوى فعالية ٧٠٪ ومستوى كفاءة ٨٠٪ وقد تختار الادارة الاكتفاء بهذا المستوى من النجاح، ولكن يبقى هناك مجال للتحسين والتطوير، والتطوير هو مسئولية الادارة، وفي وسط ظروف التغير السريع في البيئة والتطورات التكنولوجية، أصبح التطوير مهمة أساسية ومستمرة، و يتضمن هذا الفصل تعريف مفهوم التطوير الاداري وشرح مداخل وطرق التطوير الاداري، ودور الادارة في ذلك .

تعريف التطوير الاداري

يعرف التطوير بأنه عملية تغيير هادفة، والهدف النهائي للتطوير الاداري هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً، وان أي تغيير نحو الأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الادارة والعاملين و بين العاملين، هو تطوير اداري (تنظيمي) بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير، اذن التطوير الاداري هو عملية مخططة .

عملية التطوير الاداري

تمر عملية التطوير الاداري بعدد من المراحل، و بالرغم من تباين تجارب المنظمات والادارات في تنفيذ االتطوير الاداري فان هذه العملية لا تكتمل و يضعف احتمال

نجاحها اذ لم تتم وفقاً للمنهجية التالية :

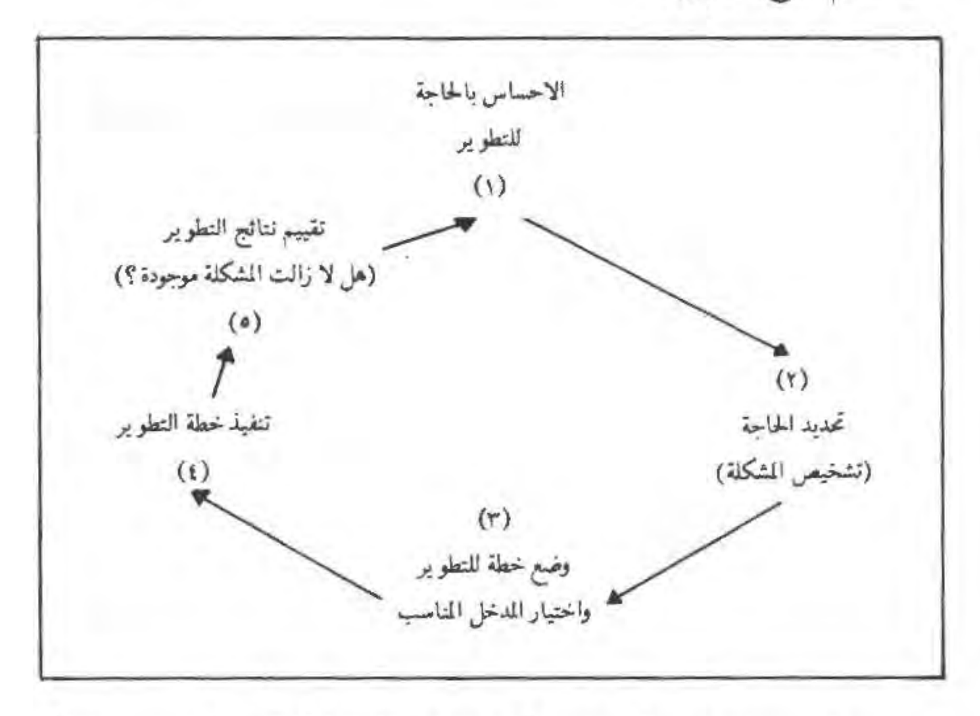
١ - الاحساس بالحاجة للتطوير (وجود مشكلة) .

٢ - تحديد الحاجة للتطوير بدقة .

٣ - وضع خطة للتطوير واختيار المدخل المناسب .

٤ - تنفيذ خطة التطوير .

٥ - تقييم نتائج التطوير .



عندما نسمع مديرا يشتكى من مشكلات تواجه المنظمة أو الوحدة التى يديرها ، أو يبدى عدم رضاه عن أداء منظمته أو وحدته مقارنة بمنظمات أو وحدات مشابهة فانه يكون قد خطا أول خطوة نحو التطوير وهى الاحساس بوجود حاجة للتطوير، ولكن من المحتمل أن لايؤدى هذا الاحساس الى نتيجة ، لأن المدير قد يختار التعايش مع المشكلة وتحمل نتائجها ، وهذا المدير لايختلف كثيراً في قلة حماسة للتطوير من المدير

الذى يقنع نفسه بأن هذه المشكلات ثانوية أو أن الجميع يعانون منها أو حتى ينكر وجودها، وهذان المديران لايفكران بالتطوير حتى لو كان ممكنا في ظل الظروف والموارد المتوفرة، اذن لايبدأ التطوير الا اذا كان المدير مستعدا ذهنيا ونفسيا للاقدام على التطوير وتحمل ماينطوى عليه من تكاليف ومخاطر.

تبرز الحاجة للتطوير من مصدرين رئيسيين: الرغبة في رفع الفعالية والكفاءة وضرورة حل المشكلات، فالمدير قد لايجد مشكلة في نظام المعلومات الحالى لادارته، والذى يعتمد الوسائل اليدوية في تنظيم وحفظ واسترجاع المعلومات ولكنه يرغب في تطوير هذا النظام للحصول على معلومات أكثر اكتمالا ودقة وسرعة في الوصول وذلك من خلال استعمال الحاسب الآلي، وهنا لا توجد مشكلة ملحة تحتاج الى علاج، وانما الدافع الى التطوير هو رغبة المدير في تحسين فعالية وكفاءة نظام المعلومات، وبامكان هذا المدير أن يرجيء تنفيذ مشروع تطوير نظام المعلومات أو حتى يصرف النظر عنه تماما اذا لم تتوفر له الامكانات والموارد اللازمة، ولكن المدير الذى يواجه مشكلة تؤثر على وضع المنظمة أو الوحدة التى يديرها ليس أمامه خيار سوى البحث عن علاج لهذه المشكلة قبل أن تتفاقم و يفوت الأوان، وفي الواقع فان مصلحة المدير تفرض عليه أن لايتهاون في التصدى للمشكلات.

تحديد الحاجة للتطوير

بعد أن ينتاب المدير الشعور بعدم الارتياح من وضع معين، أو من مظاهر سلبية في المنظمة أو الوحدة التى يديرها، تبدأ المرحلة التالية وهى تحديد السبب (المشكلة) وراء هذه الظاهرة أو التحسينات المرغوبة في وضع المنظمة أو الوحدة، وللمدير دور رئيسى في هذه المرحلة أيضاً فهو يحتل موقعاً استراتيجياً على الهيكل يستطيع منه رصد ومتابعة مايحدث داخلها، واذا لم يكن أول من لاحظ وجود المشكلة، فانه يجب أن لايكون آخر من يلاحظها، والذى يحدث عادة هو أن المدير يتحسس وجود المشكلة من خلال ظواهر

أو أعراض المشكلة، والدور الذى يؤديه هنا مشابه لدور الطبيب العام الذى يقوم بالتشخيص الأولى للمرض قبل ارسال المريض الى الطبيب المتخصص لاجراء التشخيص النهائي ووصف العلاج المناسب.

ان ملاحظة المدير لتجمع المراجعين في مكتب أحد مرؤوسية قد لا يثير اهتمامه، ولكن عندما يتكرر حدوث ذلك و يتأكد له عدم رضا بعض المراجعين عن خدمات المنظمة، فلابد له من اتخاذ موقف، فاذا كان من النوع الذى يشيح بوجهه عن المشكلات، فانه قد يجد لذلك التبرير في التعليق بأن «المراجعين لايرضون عنك مهما فعلت من أجلهم» أو «انك كلما أعطيت كلما طالبوك بالمزيد»، أما المدير الذى لايهرب من المشكلات فسيستنتج من تكرار هذه الظاهرة احتمال وجود مشكلة، آنذاك يبدأ بالتفكير في هذه المشكلة بشكل جاد، وأمام هذا المدير طريقان أو أسلوبان للعمل في تشخيص المشكلة: أن يبحث بنفسه طبيعة المشكلة باستعمال الطرق المجربة أو منهجية منضبطة أو يستعين بمتخصصين يتقنون استعمال هذه المنهجية في حل المشكلات الادارية والتنظيمية، ومن الممكن أن يتوصل المدير الى حل ناجح بنفسه الا أن هذا قد يكلف الكثير من الجهود والوقت و يتحسن احتمال التوصل الى حل لو استعان المدير بمتخصصين. في نهاية هذه المرحلة يجب أن يكون المدير قد توصل الى نتيجة حول وجود المشكلة وماهيتها.

وضع خطة التطوير

بعد تحديد المشكلة أو الحاجة للتطوير بشكل دقيق، فانه من الضرورى اعداد خطة بالعمليات اللاحقة وتشمل ايجاد الحلول المناسبة واختيار أفضلها، ثم تطبيق الحل، كما تشمل هذه الخطة التى يعدها المدير أو المستشار التخصصي جدولاً زمنياً بمراحل التنفيذ وتكاليف التطوير، فالتطوير قد يستغرق وقتاً غير قصير، وتكون تكاليفه باهظة نسبيا، وقد يرى المدير أنه من المناسب تنفيذ اجراءات عاجلة لمعالجة المشكلة بصورة

مؤقتة حتى يتم التوصل الى الحل أو قد يتبين له أن تكاليف التطوير عالية وأن ميزانيته لا تتحملها .

ان حل أية مشكلة ادارية أو تنظيمية يتطلب جمع معلومات كثيرة عن المشكلة وأسبابها ، وقد تكون بعض هذه المعلومات متوفرة في وثائق وسجلات المنظمة ، و يسهل جمعها ، ولكن غالباً مايتطلب الأمر اجراء مقابلات مع العاملين لاستقصاء آرائهم وأفكارهم حول المشكلة وجمع المعلومات المتوفرة لديهم عنها ، وقد تكون لدى البعض منهم أفكار جيدة ومفيدة في التوصل الى حل المشكلة .

وللادارة دور مهم في هذه المرحلة ، حتى لو استعانت بمستشارين ، اذ يجب عليها تسهيل مهمتم من خلال تزو يدهم بالمعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في كسب تعاون العاملين معهم . و بعد الانتهاء من جمع المعلومات يقوم المدير أو الاستشاري بتحليلها ، ثم يضع بدائل التطوير أو الحلول المناسبة ، وفي حالة وجود أكثر من بديل واحد ، فان المدير هو الذى سيقوم باختيار البديل المناسب بعد المفاضلة بينه و بين البدائل الأخرى ، وحتى يكون اختياره سليماً يحتاج المدير الى معلومات كافية عن الفوائد المتوقعة ، وتكاليف كل بديل وكيفية تطبيقه ، فالبديل الذى يختاره المدير لن يكون مجرد فكرة جيدة بل يجب أن يكون خطة عمل قابلة للتطبيق ، تبين مراحل التطبيق ودور المشاركين في ذلك .

مداخل التطوير

توجد عدة مداخل للتطوير يستطيع المدير ومستشاروه اختيار مايناسب احتياجات المنظمة منها ، و يذكر ليفت (١٩٦٥) أربعة مداخل للتطوير هي : المدخل التنظيمي والمدخل التكنولوجي ومدخل الوظيفة ومدخل الأفراد ، و يركز المدخل التنظيمي على توزيع العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية ، أما التطوير التكنولوجي فيشتمل على ادخال التغيير في طرق وأساليب العمل ، و يهتم مدخل الوظيفة بمحتوى الوظائف من

واجبات ومسئوليات وكيفية تطويرها بحيث يتم انجاز العمل بكفاءة عالية و يكون العاملون راضين عن العمل ، و يستهدف مدخل الأفراد التأثير على دوافع وسلوك ومهارات العاملين من خلال التدريب بصورة رئيسية ، و يؤكد ليفت على الترابط بين هذه المداخل ، فالتغيير في طرق واجراءات العمل مثلاً سيتطلب على الأغلب تدريب العاملين عليها[1] .

يعتبر التطوير من خلال الآفراد من أكثر المداخل شيوعا واستعمالا و يستند هذا المدخل الى حقيقة أن الأفراد العاملين في المنظمة هم الذين يحققون الأهداف من خلال أداء المهام و بذل الجهود ، لذا فان تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم نحو العمل ستؤدى الى زيادة جهودهم والتعاون فيما بينهم ، و يعتبر التدريب من أهم وسائل مدخل الأفراد في التطوير و يذكر هاوس (١٩٦٨) أن الهدف من التدريب هو تحسين أداء الموظف لعمله الحالى أو اعداده للقيام بعمل جديد[2] . وحتى ينجح التدريب فى تحقيق هذا الهدف يجب البدء أولا بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة ، أى النقص في المهارات والمعلومات التى يحتاجها الموظف لأداء عمله بكفاءة عالية ، و بعد ذلك يتم اختيار نوع التدريب المناسب لذلك (التدريب على الوظيفة ، التدريب خارج المنظمة) ثم تصميم البرنامج التدريبي المناسب لتلبية هذه الاحتياجات ، وغالبا تتم الاستعانة بمراكز التدريب المتخصصة في تصميم وتنفيذ برامج التدريب ، و يعتمد نجاح التدريب الى حد كبير على المدير نفسه الذى يجب أن يوفر الفرص للموظفين بعد عودتهم من التدريب لممارسة ماتعلموه من معارف ومهارات ، وقد لاحظ باحثون أن المرؤوس الذى يحصل على تدريب في العلاقات الانسانية يصاب بالاحباط اذا عاد الى عمله ليجد رئيسه غير مستعد لتحقيق تطلعاته الجديدة نحو بيئة عمل أفضل وعلاقات مختلفة مع رئيسه ، كما أن للمدير دور رئيسى في تقييم نتائج التدريب ، فالتدريب لايعتبر ناجحاً الا اذا ظهرت نتائجه عملياً في أداء وسلوك الموظف بعد رجوعه الى عمله ، وستبين نتائج التقييم للمدير ان كان الاستثمار الذى وضعه في

تدريب هذا الموظف مجزيا أم لا و بالاضافة الى التدريب توجد طرق أخرى للتطوير ضمن مدخل الأفراد مثل مجموعة «تي» وتكوين الفرق وجماعات المواجهة التى تهدف بشكل عام الى تحسين بيئة العمل وحل الخلافات التى تنشأ داخل المنظمة، فمجموعة تي أو تدريب الحساسية مثلا تهدف الى تحسين الاتصال وزيادة التفاهم بين مجموعة من العاملين، و يتم ذلك من خلال قيام هذه المجموعة التى لايزيد عددها غالبا على ١٥ فردا بالاجتماع سوية لمدة تتراوح بين يومين الى أسبوعين، وعادة لايوضع جدول بموضوعات المناقشة، وانما يترك اختيارها للمجموعة تحت اشراف مدرب متخصص[٣]، و يقوم المشاركون أثناء هذه الاجتماعات، بتبادل الأفكار والآراء والتصورات التى قد تساعد كل واحد منهم على تفهم دوافع واتجاهات الآخرين، والتعرف على ادراك الآخرين لدوافعه واتجاهاته[٤].

وتستند الدعوة الى التطوير الشامل، الى اعتبار المنظمة نظاما من أجزاء أو نظم فرعية مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، و بالتالى فان أى تغيير في جزء أو جانب منها قد يتطلب تعديل الأجزاء أو الجوانب الأخرى، فالتطوير الجزئي (من مدخل واحد) يهدف الى تحقيق نتائج ايجابية في الجانب الذى يتم التركيز عليه مثل التنظيم أو أداء العاملين، الا أنه قد يؤدى بنفس الوقت الى مشكلات في جوانب أخرى، فمثلا: ان أى تغيير كبير نسبيا في التركيب التنظيمي، سينطوى على تغيير في توزيع المهام ووصف الوظائف، مما قد يتطلب حصول الموظفين على معارف ومهارات جديدة (أو تعيين موظفين جدد لديهم هذه المعلومات والمهارات) و يتحقق هذا من خلال التدريب.

تنفيذ خطة التطوير

يبدأ تنفيذ خطة التطوير بعد اقرارها من الادارة، وللمدير دور رئيسي ومؤثر في نجاح عملية التنفيذ، فبعد أن يصدر أمر البدء بالتنفيذ يجب أن يعمل المدير على توفير مقومات استمرار التنفيذ من الموارد البشرية والمالية والمشاركة في حل المشكلات التى

تواجه التنفيذ كما أن من واجبه اقناع العاملين بأهمية وفوائد التطوير وكسب تعاونهم في تنفيذ التطوير، وتبديد مخاوفهم وقلقهم بخصوصه.

يشير ليوين (١٩٤٧) الى أن تطبيق التغير أو التطوير يأتي بعد تهيئة الوضع للتغيير و يسمى هذه المرحلة السابقة بمرحلة التذويب (أى تذويب الوضع الذى تجمدت عليه المنظمة) وتثار فيها التساؤلات والشكوك حول سلامة الوضع الحالى، ولكن عملية التغيير لا تنتهى بانتهاء التطبيق اذ يجب أن يعاد تجميد الوضع من جديد وتسمى هذه المرحلة ـ كما هو متوقع ـ بالتجميد يتم فيها تثبيت وترسيخ التغيير[٥].

تقييم نتائج التطوير

هل حقق التطوير النتائج المرجوة؟ وهل حلت المشكلة بعد أن تكلفت الادارة الموارد والجهود والوقت في سبيل ذلك؟ من الضرورى أن يطرح المدير هذه الأسئلة لتقييم نتائج التطوير، فالتطوير قد يفشل وتبقى المشكلة قائمة وربما ترك الفشل نتائج سلبية، كما أن التطوير قد يفرز بعض النتائج العرضية السلبية التى تحتاج الى اهتمام الادارة، و يؤكد بلاووسكوت (١٩٦٢) أن عملية التطوير مستمرة لأن حل أى مشكلة سيخلق مشكلات جديدة تتطلب حلولاً[٦]، فاستعمال الحاسب الآلي مثلا يؤدى الى تحسين نظام المعلومات وتنفيذ بعض العمليات الروتينية بسرعة وكفاءة عالية، وبسبب ذلك ستفقد بعض الوظائف محتواها، وهكذا ستجد الادارة نفسها أمام مشكلة وهى الاختيار بين الاستغناء عن خدمات الذين يشغلون هذه الوظائف، أو اعادة تدريبهم، أو نقلهم الى وظائف أخرى.

دور المدير في التطوير

يتبين من استعراض مراحل التطوير أن للمدير دوراً رئيسياً في التطوير، فهو أول المعنيين والمسئولين عن تطوير المنظمة أو الوحدة التى يديرها، وتقع عليه مسئولية المبادرة بالتطوير أو اقتراح التطوير، ومن المفيد أن يولي المدير انتباهاً خاصاً لاقتراحات

مرؤوسيه، وكذلك ملاحظات رئيسه، و يشير بازل وكوك (١٩٧٤) الى أن المدير هو أهم عنصر للتطوير في المنظمة اذ بمقدوره أن يدخل التطوير و يعمل على انجاحه، ولكنهما يستدركان أن أغلب المديرين لايفكرون في التطوير الا عندما يواجهون أزمات، وقد لايحبذ المدير التطوير لأنه ينطوى على تغيير الوضع القائم ومواجهة مايترتب على ذلك من تعكير لجو العمل وخلافات وغير ذلك، كما أن الوضع القائم قد يكون أصلا من صنع ذهنه و يديه، وهو بالتالى لايرضى باثارة الشكوك حول سلامته، أى أنه منحاز للوضع القائم[٧].

ولا يريد بعض المديرين من التطوير أكثر من الكسب المعنوى والسمعة الحسنة بين أقرانهم، فاذا كان غيرهم يرسل مرؤوسيه للتدريب الى أفضل المراكز التدريبية فان ذلك سيكون حافزاً كافياً بالنسبة لهم لارسال مرؤوسيهم الى تلك المراكز، و يسعى هذا المدير الى الاشتهار بكونه مديراً تطويرياً (عكس تقليدى أو بيروقراطي) ولكن لايتوقع أن تكون لهذا التطوير آثاراً حسنة لأنه لم يكن هادفاً ومخططاً.

و يواجه المدير الذى يبادر الى التطوير اختياراً صعباً، عندما توضع أمامه بدائل التطوير، وتكمن الصعوبة في احتمال أن يكون واحداً أو أكثر من هذه البدائل، يتعارض مع مصالح المدير أو مصالح بعض العاملين الذين يحرص على ارضائهم، فاذا اختار المدير حماية هذه المصالح فان ذلك قد يكون على حساب الاستفادة من التطوير، أما اذا اختار التطوير الخالص فان ذلك قد يعني خسارة معنوية (وربما مادية) له أو لآخرين، والقاعدة التى يجب أن لايحيد عنها المدير عند اتخاذ قراراته بشأن التطوير هى أن الحاجة للتطوير تفرضها مصلحة المنظمة التي يعمل فيها (أو المصلحة العامة ان كانت المنظمة حكومية) وانه يتحمل مسئولية أخلاقية في المحافظة عليها، لذا فان الأولوية يجب ان تعطى للتطوير المنزه من المصالح الشخصية، ولكن هذا لايمنع من قيام المدير بمحاولة تخفيف التأثيرات غير المرغوبة للتطوير على العاملين في المنظمة، فليس من صالح المنظمة أن تبدو وكأنها غير حريصة على مصالح العاملين فيها.

مقاومة التطوير

ينتج عن التطوير غالباً تغيير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين وقد يفقد بعضهم وظائفهم بسببه، ولذلك فقد يقابل التطوير بعدم الارتياح، وربما المعارضة العلنية التى قد تصل حد محاولة افشال التطوير، وهذا مايسمى بمقاومة التطوير أو التغيير.

وتوجد أسباب عدة لظهور مقاومة التطوير منها: تفريق الجماعات التى ينتمي اليها الموظف وتحقق له بعض حاجاته ومصالحه، والقلق الذى يثيره عدم التأكد من المستقبل بعد تطبيق التطوير، والتغيير في أساليب العمل التى اعتاد عليها الموظف وقد يكون من أهم هذه الأسباب احتمال خسارة بعض المزايا المادية والمعنوية. و يؤكد سوليم (١٩٦٤) أن مقاومة التغيير ليست طبيعة ثابتة في نفس الفرد ولكن توجد أسباب تثير هذه المقاومة، و يذكر أن من أهمها جهله بنتائج التطوير على وضعه في المنظمة وخشيته من الفشل في أداء الواجبات والمسئوليات الجديدة التى يلقيها عليه التطوير[٨]، و يضيف ديسلر (١٩٧٦) أن الموظف قد يقاوم التطوير حتى اذا لم يكن متأكدا من أن نتائجه ستكون عليه و بالا[٩]، و يرى سوليم أن من أهم أسباب مقاومة التطوير والتغيير اعتماد أسلوب فرض التغيير على العاملين.

أن أفضل علاج لمقاومة التطوير، هى المعلومات، لأن توفير المعلومات عن التطوير للمعنيين بنتائجه سيبدد الكثير من شكوكهم ومخاوفهم بخصوصه وقد يحولهم من معارضين للتطوير الى مؤيدين نشيطين له، وتشير النتائج التي حصل عليها كوش وفرنش (١٩٤٨) الى أن مشاركة العاملين في التخطيط للتطوير وتنفيذه، لها تأثيرات ايجابية على نجاح التطوير[١٠].

المراجع

مراجع الفصل الأول

1 - Taylor, Frederick W. (1911). **Principles of scientific management.** New York : Harper, p. 1.

2 - Albrow, M. C. (1970). **Bureaucracy.** London : Pall Mall, pp. 43-44.

3 - Crozier, Michael (1964). **The bureaucratic phenomenon.** London : Tavistock Publications, p. 107.

4 - Merton, Robert K. (1940) Bureaucratic structure and personality. **Social Forces,** 17: 566-568.

5 - March, James G. and Simon, Herbert A. (1958). **Organizations.** New York : John Wiley & Sons, Inc.

6 - Crozier (1964), op. cit, p. 182.

7 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis. In Merton, K. Broom, L. and Cottrel, S. Jr. eds. **Sociology today : problems and prospects,** pp. 400-428, New York : Basic Books, Inc.

8 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) **Formal organizations.** San Francisco : Chandler Publishing Co., p. 52.

9 - Michels, R. (1962) **Political parties.** New York : Free Press.

10 - Fayol, Henri (1949). **General and industrial management.** London : Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., p. 19.

11 - Baker, R. J. (1972). **Administrative theory and public administration.** London : Hutchinson University Library.

12 - Mooney, James and Riley, Alan (1931) **Onward industry.** New York : Harper & Row publishers.

13 - Gulick, Luther (1927) Notes on the theory of organizations. In : Gulick, Luther and Urwich, L. eds. **Papers on the science of administration.** New York : Columbia Universtiy.

14 - Simon, Herbert A. (1946). The proverbs of administration. **Public Administration Review, 6.**

15 - Dahl, Robert (1947). The science of public administration : Three problems. **Public Administration Review,** 7; 1-11 (p. 4).

16 - Metcalf, Henry and Urwick L. eds. (1940) **Dynamic administration : The Collected papers of Mary Parker Follett.** New York : Harper & Brothers Publishers, p. 51.

17 - Barnard, Chester (1938). **The functions of the executive.** Cambridge, Mass : Harvard University Press.

18 - Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1939). **Management and the worker.** Cambridge, Mass : Harvard University Press, p. 160.

19 - McGregor, Douglas (1972) The human side of enterprise. In : Hampton, R. D. ed. **Behavioral concepts in management,** pp 8-18. California : Dickenson Publishing Company.

20 - Argyris, Chris (1962) **Interpersonal competence and organizational effectiveness.** Homewood, Ill. : The Dorsey Press.

21 - Maslow, A. (1943) A theory of human motivation. **Psychological Review,** 50; 370-396.

22 - Herzberg, F. (1968) One more time : How do you motivate employees? **Harvard Business Review,** Jan-Feb., 53-62.

23 - Selznick, Philip (1949). Foundations of the theory of organizations. **American Sociologyical Review,** 13; 25-35.

24 - Parsons, Talcott (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I and II. **Administrative Science Quarterly,** 1; 63-85 and 225-239.

25 - Gouldner, Alvin (1959) Organizational analysis, In : Merton K., Broom L., and Cottrel S. Jr. eds. **Sociology today : Problems and prospects,** pp. 400-428. New York : Basic Books Inc.

26 - Mayntz, R. (1964). The study of organizations. **Current Sociology,** 13; 94-156.

27 - Carlisle, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership.** New York : AMACOM.

28 - Katz, D. and Kahn, R. (1966) **The social psychology of organizations.** New York : John Wiley & Sons, Inc.

29 - Trist, E. L. and Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. **Human Relations,** 4; 3-38.

30 - Woodward, Joan (1965) **Industrial organizations : Theory and practice.** London : Oxford University Press.

31 - Harvey, Edward (1967). Technology and the structure of organization. **American Sociological Review,** 32; 194-208.

32 - Zwerman, William (1970). **New perspectives on organization theory.** Westport, Conn. : Greenwood Press.

33 - Thompson, James (1967) **Organizations in action.** New York : McGraw-Hill Book Company.

34 - Pugh, D. S. and Hickson, D. J. (1976). **Organizational structure in its context : The Aston Programme.** London : Saxon House.

35 - Hinings, C. R. and Lee, G. L. (1971). Dimensions of organization structure and their context : A replication. **Sociology,** 5; 83-93.

36 - Perrow, Charless (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review,** 32; 194-208 (p. 195).

37 - Hage, Jerald and Aiken, Michael (1969) Routine technology, social structure and organizational goals. **Administrative Science Quarterly,** 14; 366-376.

38 - Mahoney, Thomas and Frost, Peter (1974) The role of technology in models of organizational effectiveness. **Organizational Behavior and Human Performance,** 11; 122-138.

39 - Lynch, Beverly (1974). An empirical assessment of Perrow's technology construct. **Administrative Science Quarterly,** 19; 338-456 (p. 350).

40 - Child, John (1972). organization structure and strategies of control : A replication of the Aston study. **Administrative Science Quarterly,** 17; 163-177.

41 - Blau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) **The Structure of organizations.** New York : Basic Books.

42 - Blau, Peter, Falbe, Cecilia, Mckinley, William and Tracy, Phelps (1976) Technology and organization in manufacturing. **Administrative Science Quarterly,** 21; 20-30.

43 - Hall, Richard, Haas, Eugene and Johnson, Norman (1967) Organizational size, complexity and formalization. **American Sociological Review,** 32; 903-912.

44 - Burns, T. and Stalker, G. (1961) **The management of Innovation.** London : Tavistock Publications.

45 - Chandler, Alfred Jr. (1962) **Strategy and structure : Chapters in the history of the Industrial enterprise.** Cambridge, Mass. : The MIT Press.

46 - Lawrence, P. and Lorsch, W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly,** 12; 1-47.

47 - Starbuck, W.H. (1965) organizational growth and development. In ; March, J. ed. **Handbook of organizations,** pp. 451-533. Chicago, Ill. : Rand McNally.

48 - Dill, W. (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly,** 2; 409-443.

49 - Thompson, James (1967), op. cit.

50 - Child (1972), op. cit.

51 - Duncan, R. (1972). Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly,** 17; 313-327.

52 - Weick, K. E (1969) **The Social psychology of organizing.** Stanford, Ca. : Addison - Wesley.

53 - Tosi, Henry, Aldag, Ramon and Stoney, Roland (1973). On the measurement of the environment : An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty scale. **Administrative Science Quarterly,** 18, 27-36.

54 - Downey, H., Hellreigel, D. and Slocum J. Jr. (1976) Reply to Tinker, **Administrative Science Quarterly,** 21; 508-510.

55 - Tinker, Anthony (1976). A note on environmental uncertainty and a suggestion for an editorial function. **Administrative Science Quarterly,** 21; 506-508.

56 - Child, John (1973) **Man and organization.** London : Allen & Unwin p. 14.

57 - Mockler, Robert (1974) **Information systems for management.** Colombus, Ohio : Charles E. Merril.

58 - Fiedler, Fred (1967) **A theory of leadership effectiveness.** New York : McGraw-Hill,

59 - Kast, Fermont and Rosenzweig, James (1973) **Contingency views of management.** Chicago : Science Research Associates.

60 - Harrison, F. (1974) The management of scientists ; Determinants of percieved role performance. **Academy of Management Journal,** 17; 234-241.

61 - Carlisle (1973), op. cit.

مراجع الفصل الثانى

1 - Newsmen, William, Sommer, Charles and Warren, Kirby (1967) **The process of management : Concepts, behavior and practice.** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc.

2 - Webb, Roland (1974) Organizational effectiveness and the voluntary organization. **Academy of Management Journal,** 17; 663-677; Cameron, K. (1978) Measuring organizational effectiveness in institutes of higher education. **Administrative Science Quarterly,** 23; 604-632; Hitt, M. and Middlemist, R. (1979) A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations. **Academy of Management Journal,** 22; 356-374.

3 - Mona, Farid (1980) **The arab executive.** London : The MaCmillan Press.

4 - Katz, Ralph (1974) Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review,** Sep. - Oct.; 90-102.

5 - Longenecker, Justin (1964) **Principles of management and organizational behavior.** Columbus, Ohio : Charles E. Merril Books, Inc.

6 - Wispe, Lawren and Thayer, Paul (1957). Role ambiguity and anxiety in an occupational group. **Journal of Social Psychology,** 46; 41-48.

مراجع الفصل الثالث

1 - Warren, Kirby (1966) **Long-range planning : The executive viewpoint.** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., p. 18.

2 - Drucker, Peter (1954). **The pratice of management.** Harpter & Row Publishers, p. 284.

3 - Mace, Myles (1965). The president and corporate planning. **Harvarrd Business Review,** Jan. Feb.; 49-62.

4 - Ewing, David (1969). **The human side of planning : Tool or tyrant.** London : The MaCmillans Company, pp. 13-14.

5 - Ewing, David (1967). Corporate planning at a crossroad. **Harvarrd Business Review,** July - August; 77-86 (p. 78).

6 - Etzioni, Amitai (1964). **Modern Organizations.** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 3.

7 - Perrow, Charles (1961) The analysis of goals in complex organizations. **Administrative Science Quarterly,** 26; 854-866 (p. 855).

8 - Gary, Wamsley and Zald, M. (1973). **The Political economy of public organizations.** Lexinton, M. A.: Lexington Books.

9 - Koontz, Harold (1977). Making MBO effective. **California Management Review,** 20; 5-13.

10 - Humble, John (1973). **How to manage by objectives.** New York : AMACOM.

11 - Modern Business Reports (1978). **Management by objectives : A modern system for getting results.** New York : Alexander Hamilton Institute Inc., p. 19.

12 - Thompson, Stewart (1962) **How companies plan.** New York : AMA Research Study no. 54, p. 13.

13 - Warren (1966), op cit, p. 26.

14 - Longenecker, Justin (1964) **Principles of management and organizational behavior.** Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc., p. 88.

15 - Moone, Franklin (1982) **The management of organizations.** New York : John Wiley & Sons, p. 80.

16 - LeBreton, Preston and Henning, Dale (1961) **Planning theory.** Englewood Cilffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 9.

17 - Ibid., p. 110.

18 - Mace, (1965) op cit., p. 58.

19 - Ibid., p. 59.

20 - Simon, Herbert (1960) **The new science of management decision.** New York : Harper, p. 17.

21 - Murdock, Robert and Ross, Joel (1971). **Information system for management.** Englewood Cilffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., p. 358.

22 - Ackoff, Russell (1953) **The design of social research.** Chicago : The University of Chicago Press.

23 - Berelson, Bernard and Steiner, Gary (1964) **Human behavior.** New York : Harcourt, Brace & World.

24 - Mintzberg, Henry (1975) The Manager's job. **Harvard Business Review;** 49-61.

25 - Lindblom, Charles (1959) The Science of muddling through. **Public Administration Review,** 19; 78-88.

26 - Simon, Herbert (1957). **Administration behavior.** New York : MacMillan.

27 - Simon (1960), op. cit., p. 17.

28 - Glueck, W., Jauch, L and Coltrin, S. (1980) **The managerial experience.** Hinsdale, Ill.: The Dryden Press.

29 - Maier, Norman (1967) Assets and liabilities in group problem solving. **Psychological Review,** 74: 239-249.

30 - Drucker (1954), op. cit., p. 346.

31 - Forrester, J. (1961) **Industrial dynamics.** Cambridge, Mass.: The MIT Press.

32 - Woodruff, Archibald and Alexander, T. (1958) **Success and failures in small manufacturing** Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

33 - Ackoff, Russell (1967). Management misinformation system. In : Schoderbek, Peter ed. **Management systems,** 2nd ed. pp. 165-179, New York : John Wiley & Sons, Inc.

34 - Johnson, Robert and Derman, Irwin (1967). How inteligent is your MIS. In : Schoderbek, Peter ed. **Management systems,** 2nd ed. pp. 204-210, New York : John Wiley & Sons, Inc.

مراجع الفصل الرابع

1 - Dale, Ernest (1959) **Planning and developing the company organization strructure.** New York : AMA; Famularo, J. (1979) **Organization Planning manual.** New York : AMACOM.; Puckey, W. (1963) **Organization in business management.** London : Hutchinson & Co.

2 - Jackson, John and Morgan, Cyril (1982) **Organization theory : A macro Perspective for Management.** Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc.

3 - Carlisle, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership.** New York : AMACOM, p. 83.

4 - Dale (1959), op. cit., p. 16.

5 - Thompson, Victor (1964) **Modern organization.** New York : Alfred A. Knopf. pp. 25-26.

6 - Dalton, Melville (1959) **Men who manage.** New York : John Wiley & Sons, p. 107.

7 - Meyer, M. W. (1979) **Change in public bureaucracies.** Cambridge : University Press.

8 - Litterer, J. A. (1973) **The analysis of organizations.** New York : John Wiley & Sons.

9 - Child, J. (1972) Parkinson's progress : Accounting for the number of specialists in organizations. **Administrative Science Quarterly,** 18; 328-348.

10 - Baker, A. W. and Davis, R. C. (1954) **Ratios of staff to line employees and stages of differerntiation of staff functions.** Research monograph, no. 72, Bureau of Business Research, Ohio State University.

11 - Terrien, Frederick and Mills, Donald (1955) The effect of changein size upon the internal structure of organization. **American Sociological Review,** 20; 11-14.

12 - Haire, Mason ed. (1959) **Modern organization theory.** New York : John Wiley & Sons.

13 - Hass, E., Hall, R. and Johnson, N. J. (1963) The size of the supportive component in organizations : A multi-organizational analysis. **Social Forces,** 42; 9-17 : Hall, R. H. (1972) **Organization : Structure and process.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, pp. 108-109.

14 - Rushing, W. A. (1967) The effects of industry size and division of labor on administration. **Administrative Science Quarterly,** 12; 273-295 : Terrien and Mills, op. cit.

15 - Scott, William (1981) **Organization : Rational, natural and open systems.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

16 - Leavitt, H. and Whisler T. (1958) Management in the 1980's **Harvard Business Review,** Nov. - Dec.; 41-48.

17 - Hoss, Ida (1960) When the computer takes over the office. **Harvard Business Review,** July-August.

18 - Hanold, T. (1973) Management information systems : A case example. In : Heyel, C. ed. **The Encyclopedia of management.** pp. 496-503. New York : Von Nostrand Publishing Company.

19 - Mann, F. and William, K. (1962) Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipments. **Administrative Science Quarterly,** 7; 217-256.

20 - Schwitter, J. (1965) Computer effect upon managerial jobs. **Academy of Management Journal,** 8; 233-236.

21 - Delehanty, G. (1967) Computers and the organization structure in life insurance firms : The external and internal economic environment. In : Myers, C. ed. **The Impact of computers on management,** pp. 61-98. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press.

22 - Kanter, J. (1973) **Management - oriented management information systems.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

23 - Dale, Ernest (1967) **organization.** New York : AMA.

24 - Urwick, L. (1935) Executive decentralization with functional coordination. **The Management Revelw,** December; 356-399.

25 - Udell, J. (1967) An empirical test of hypotheses relating to span of control. **Administrative Science Quarterly,** 10; 420-439.

26 - Carzo, R. Jr. and Yanouzas, J. (1969) Effects of flat and tall organization structure. **Administrative Science Quarterly,** 14; 178-191.

27 - Becker, S. W. and Newhauser, D. (1975) **The efficient organization.** New York : Elsevier.

28 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach.** New York : Prentice-Hall, Inc.

29 - Dale (1959), op. cit.

30 - Ibid.

31 - Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1969) The context of organization structure **Administrative Science Quarterly,** 14, 91-114.

32 - Child, J (1973) Prediciting and understanding organization structure. **Administrative Science Quarterly,** 18; 168-185.

33 - Woodward, Joan (1965) **Industrial organizations : Theory and practice.** London : Oxford University Press. New York : Prentice - Hall, Inc.

34 - Leavitt and Whisler, (1958), op. cit.

35 - Whisler, T. (1967) The impact of information technology on organization control. In : Myers, C. ed. **The Impact of computers on management.** Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press.

36 - Siegman, J. and Krash, B. (1962) some organizational correlates of white collar automation. **Sociological Inquiry,** 32; 108-116 : Burck, G. (1964) Management will never be the same again. **Fortune,** August. : Delehanty (1967), op. cit.: Reif, W. (1968) **Computer technology and management organization.** Iowa city : Bureau of Business and Economic Research, University of Iowa : Sanders, D. (1977) **Computers in society.** New York : McGraw-Hill.

37 - Withington, F. (1969) **The real computer : Its influence, use and effects.** Reading, Mass.: Addison - Wesley.

38 - Anshen, M. (1960) The manager and the black box. **Harvard Business Review,** 38; 41-48 : Burlingame, J. (1961). Information technology and decentralization. **Harvard Business Review,** 39; 121-125.

39 - Dearden, J. (1967). Computers and profit centers. In : Myers, C. ed. **The Impact of computers on management,** pp. 174-189. Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press.

40 - Hunt, J. and Newell, P. (1971) Management in the 1980's revisited **Personnel Journal,** 50; 35-43.

41 - Worthy, J. (1950) Organization structure and employee morale. **American Sociological Review,** 15; 169-179.

42 - Truman, D. E. (1940) **Administrative decentralization.** Chicago : University of Chicago Press.

43 - Blau, Peter and Schoenherr, Richard (1971) **The Structure of organization.** New York : Basic Books.

44 - Hemphill, J. K. (1949) **Situational factors in leadership.** Columbus : Ohio State University.

45 - Gaudet, F. J. (1955) Why do they fail, **Business Week,** no. 1342. Cited by Laird, D. and Laird, E. (1957) **The techniques of delegating : How to get things done through others.** New York : McGraw - Hill Book Company.

46 - Willits, R. D. (1969) Company performance and interpersonal relations. **Industrial Management Review,** 8; 91-107.

47 - Laird, D. and Laird, E. (1957) **The Techniques of delegating : How to get things done through others.** New York : McGraw - Hill Book Company.

48 - Leffingwell, W. H. and Robinson, E. M. (1950) **Textbook of office management.** New York : McGraw - Hill Book Company.

49 - Pfiffner, John (1955) The effective supervisor. **Personnel,** May; 530-540.

50 - Merton, Robert. (1957) **Social theory and social structure.** Glencoe, Ill.: The Free Press, p. 199.

51 - Wispe, Lawren and Thayer, Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group, **Journal of Social Psychology,** 64; 41-48.

52 - Litterer, J. (1965) **The analysis of organizations.** New York : John Wiley & Sons.

53 - Dale, Ernest (1959), op. cit., p. 92.

٥٤ - الخضرا، بشير (١٩٨٠) واقع التنظيم في أجهزة الادارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية. عمان : معهد الإدارة العامة.

55 - Myers, C. ed (1967) **The Impact of computers on management.** Cambridge, Mass.: The M.I.T. Press Sanders, D. (1977) **computers in society.** New York : McGraw - Hill.

56 - Stogdill, Ralph (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York : The Free Press.

57 - Seberhangen, L. (1972) Meaningful work. **Public Administration Review,** 32; March - April.

مراجع الفصل الخامس

1 - Connellan, T. (1978) **How to improve human performance : Behaviorism in business and industry.** New York : Harper & Row, p. 28.

2 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach.** New York : Prentice - Hall Inc., p. 40.

3 - Connellan (1978), op. cit.

4 - Hall, E. (1973) **The Silent language.** New York : Anchor Books, p. 25.

5 - McClelland, D. (1961) **The achieving society.** Princeton, N.J. : D. Van Nostrand.

6 - Gouldner, Alvin (1958) Cosmopolitans and locals : Toward an analysis of latent social roles. **Administrative Science Quarterly,** 2: 281-306.

7 - Blau, Peter and Scott, William (1962) **Formal organizations : A Comparative approach.** San Francisco : Chandler Publishing Company.

8 - Feldman, D. (1984) The development and enforcement of group norms. **Academy of Management Review,** 9; 47-53 (p. 47).

9 - Blau, Peter (1958) **Bureaucracy in modern society.** New York : Random House.

10 - Cooper, T. (1982) **The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role.** London : National University Publications, p. 52.

11 - Bennis, W. (1976) **The unconscious conspiracy : Why leaders can't lead.** New York : AMACOM.

12 - Golembiewski, R. (1965) **Men, management and morality : Toward a new organizational ethic.** New York : McGraw - Hill Book Company.

13 - Cherrington, M. H. (1981) Values : Younger vs. older employees. In : Davis, K. and Neustrom, J. **organizational behavior : Readings and excercises,** pp. 60-100. New York : McGraw - Hill Book Company.

14 - Barnard, Chester (1938) **The Functions of the executive.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press. Simon, Herbert (1958) **Administrative behavior,** Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

15 - Brown, J. (1959) **The Social psychology of industry.** Middlesex : Penguin Books. p. 19.

16 - Schein, E. H. (1965) **Organizational psychology.** Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.

17 - Brittan, Arthur (1973) **Meanings and situations.** London & Boston : Routledge & Kegan Paul, p. 123.

18 - Flowers, V. S. and Hughes, C. L. (1973) Why employees stay. **Harvard Business Review,** 51; 49-60 (p. 57).

19 - Friedlander, F. (1965) Comparative work value systems. **Personnel Psychology,** 18; 1-20.

20 - Schein (1965), op. cit.

21 - Dunahee, M. H and Wangler L. A. (1974) The psychological contract : A conceptual structure for management / employee relations. **Personnel Journal;** 519-520, 526-529.

22 - Van Maanen, J. (1980) People processing : Strategies for organizational socialization. In : Hamner, W. C. **Organizational shock,** pp. 33-48. New York : John Wiley & Sons, p. 34.

23 - Trieb, S. E. and Marion, B. W. (1969) **Managerial leadership and the human capital of the firm.** Columbus, Ohio : Ohio State University.

24 - Meyer, H. H., Kay, E. and French J. R. Jr (1965) Split roles in performance appraisal. **Harvard Business Review,** Jan. - Feb., 123-129 (p. 127).

25 - Bryan, J. F. and Locke, E. A. (1967) **Goals and intentions as determinants of performance level, task choice and attitudes.** Washington, D. C.: American Institute for Research.

26 - Steers, Richard and Rhodes, Susan (1978) Major influences on employee attendance : A process model. **Journal of Applied Psychology,** 63, 391-407.

27 - Connellan, (1978), op. cit., p. 67.

28 - Myers. M. S. (1964) Who are your motivated workers? **Harvard Business Review,** 42; 73-88.

29 - Baldamus, W. (1961) **Efficiency and effort : An analysis of industrial administration.** London Social Science Paperbacks.

30 - Stogdill, R. M. (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York : The Free Press.

31 - Morse, N. and Reiman, E. (1956) The experimental change of a major organizational variable. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 52; 120-129.

32 - Meade, R. D. and Whittaker, J. D. (1967) A cross - cultural study of authoritarianism. **Journal of Social Psychology,** 72; 3-7.

33 - Meade, R. D. (1967) An experimental study of leadership in India. **Journal of Social Psychology,** 72; 35-43.

34 - Negandhi, A. R. (1972) **Management and economic development : The case of Taiwan.** The Hague : Martinus Nijhoff.

35 - McGregor, D. (1972) The human side of enterprise. In Hampton, R. D. ed. **Behavioral concepts in management,** p. 8-18. California : Dickenson Publishing Company.

36 - Odiorne, G. S. (1981) **The change - resisters : How they can prevent progress and what managers can do about them.** Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.

37 - Likert, R. (1964) Motivation : The core of management. In : Pigors, R., Myers C. A. and Malin, F. T. eds. **Management of human resources : Readings in personnel administration,** pp. 62-75, New York : McGraw - Hill Book Company.

38 - Cherrington (1981), op. cit.

39 - Clark, James (1962) A healthy organization. **California Management Review,** 4.

40 - Cooper, T. L. (1982) **The responsible administrator : An approach to ethics for the administrative role.** London : National University Publications.

41 - Steele, F. and Jenks, S. (1977) **The feel of the work place.** Reading, Mass.: Addison - Wesley Publishing Company.

42 - Ilgen, D. R., Fisher, C. B., and Taylor, M. S. (1979) Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology,** 64; 349-371.

43 - American Society for Public Administration (1984) ASPA Council adopts code of ethics. **Public Administration Times,** May 15th.

44 - Steele and Jenks (1977), op. cit.

45 - Katz, D. and Kahn, R. (1953) Leadership practice in relation to productivity and morale. In : Cartwright, D. and Zander, A. eds. **Group dynamics : Research and theory.** Evanston : Row, Peterson.

46 - Milgram, S. (1974) **Obedience to authority : An experimental view.** New York : Harper & Row.

47 - Lawler, E. E. III (1973) **Motivation in work organizations,** Montenay, C. A.: Brook & Cie.

48 - Ross, I. C. and Zander, A. (1953) Need satisfaction and employee turnover. **Personnel Psychology,** 6; 467-485.

49 - Connellan (1978), op. cit.

50 - Ilgen, Fisher and Taylor, (1979), op. cit.

51 - McGregor, Douglas. (1957) An uneasy look at performance appraisal. **Harvard Business Review,** May - June.

52 - Lawler, E. E. III (1971) **Pay and organizational effectiveness : A psychological view.** New York : McGraw - Hill Book Company.

53 - Weick, K. E. Jr. (1966) The concept of equity in the perception of pay. **Administrative Science Quarterly,** 11; 414-439.

54 - Valenzie, E. R. and Andrews, I. R. (1971) Effects of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure. **Journal of Applied Psychology,** 55; 22-27.

55 - Evan, W. M. and Simmons, R. G. (1969) Organizational effects of inequitable rewards in two experiments in status inequity. **Administrative Science Quarterly,** 14, 224-237.

56 - Jaques, E. (1961) An objective approach to pay differentials. **Time Motion Study,** 10, 25-28.

57 - Gellerman, S. W. (1968) **Management by motivation.** New York : AMA.

58 - Atkinson, J. W. and Reitman, W. R. (1956) Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 53; 361-366.

59 - Maier, N.R.F. (1965) Discipline in the industrial setting. **Personnel Journal,** 4.

60 - Mayer, H. H., Kay, E. and French, J.R.P. Jr. (1965) Split - roles in performance appraisal. **Harvard Business Review,** Jan-Feb., 123-129.

61 - Mehrabian, A. (1970) **Tactics of social influence.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.

62 - O' Reilly, C. A. and Weitz, B. A. (1980) Managing marginal employees : The use of warnings and dismissals. **Administrative Science Quarterly,** 25; 467-484.

63 - Rambo, W. W. (1982) **Work and organizational behavior.** New York : Holt, Rinehart & Winstion.

64 - Vroom, V. (1964) **Work and motivation.** New York : John Wiley & Sons.

65 - Fournet, G. R. Distefano, N. K. Jr. and Pryer, M. W. (1968) Job satisfaction : Issues and problems. **Personnel Psychology,** 19; 165-183. Ross, I.C. and Zander, A. (1957) Need satisfaction and employee turnover. **Personnel Psychology,** 10, 327-336.

66 - Walter, L. K. and Roach D. (1979) Job satisfaction and absenteeism as predictors of turnover. **Personnel Psychology,** 32; 393-397.

67 - Connellan (1978), op. cit., p. 76.

مراجع الفصل السادس

1 - Stogdill, Ralph (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research.** New York : The Free Press.

2 - Cribbin, James (1972) **Effective managerial leadership.** New York : AMA.

3 - Jennings, Eugene (1960) **An anatomy of leadership.** New York : Harper & Row Publishers.

4 - Palmer, Walter (1974) Management effectiveness as a function of personality traits of the manager **Personnel Psychology,** 27; 283-295.

5 - Fleishman, E. A., Harris, E. F. and Burtt, H.E. (1955) **Leadership and supervision in industry.** Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Eduction Research.

6 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach.** New York : Prentice-Hall Inc.

7 - Gellerman, Saul (1968) **Management by motivation.** New York : AMA.

8 - Dachler, Peter and Wilpert, Bernhard. (1978) Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : A critical evaluation. **Administrative Science Quarterly,** 23; 1-39.

9 - Coch, L. and French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. **Human Relations,** winter, 512-532; French, J.R.P., Israel, J. and Coch, L (1960) An experiment in participation in a Norwegian factory. **Human Relations,** 13; 3-19.

10 - Carlisle, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership.** New York : AMACOM.

11 - Fiedler, Fred (1967) **A theory of leadership effectiveness.** New York : McGraw - Hill.

12 - Ibid.

13 - House, Robert (1971) A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly,** 16; 321-338.

14 - Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth (1977) **Management of organizational behavior : Utilizing human resources.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

15 - Tannenbaum, Robert (1960) Managerial decision making. **Journal of Business.**

16 - Pell, Arthur (1967) **Police leadership.** Springfield, I11.: Thomas.

17 - Longenecker, Justin (1977) **Essentials of management : A behavioral approach.** Columbus. Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.

18 - Hersey and Blanchard (1977), op. cit, p. 68.

19 - Cribbin (1972), op. cit.

20 - Carlisle (1973), op. cit., p. 126.

21 - Ibid.

22 - Lippitt, Gordon (1982) **Organization renewal : A holistic approach to organization development.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, p. 111.

23 - Hersey and Blanchard (1977), p. 4.

24 - Parsons, Talcott (1951) **The social system.** New York : The Free Press, p. 121.

25 - Dahl, Robert (1957). The concept of power. **Behavioral Science,** 11; 201-215.
26 - Metcalf, Henry and Urwick, L. eds. (1940) **Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Folett.** New York : Harper & Brothers, Publishers.
27 - Barnard, Chester (1938). **The functions of the executive.** Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
28 - Schmidt, S. and Kochan, T. (1972) Conflict : Toward conceptual clarity. **Administrative Science Quarterly,** 17; 359.
29 - Lippitt (1982), op. cit, p. 150.
30 - Ibid.

مراجع الفصل السابع

1 - Barnard, Chester (1938) **The functions of the executive.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 225.
2 - Mintzberg, Henry (1973) **The nature of managerial work.** New York : Harper & Row Publishers.
3 - Goetzinker, Charles and Valentine, Milton (1964) Problems in executive interpersonal communications. **Personnel Administration,** 27; 20-29.
4 - Cherry, Colin (1978) **On human communication.** New York : MacMillan Publishing Co.
5 - Nichols, R. G. (1962) Listening is good business. **Management of Personnel Quarterly,** 2; 4-8.
6 - Berlo, David (1960) **The Process of communication : An introduction the theory and practice.** New York : Holt, Rinehart and Winston.
7 - Drucker, Peter (1955) **The Practice of management.** London : Heineman.
8 - Roberts, K. H. and O' Reilly, C. A. III (1974) Failure in upward communication in organizations : Three possible culprits, **Academy of Management Journal,** 17; 205-215.
9 - Mellinger, G. (1956) Interpersonal trust as a factor in communication. **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 52; 304-309.
10 - Davis, Keith (1972) **Human behavior at work.** New York : McGraw - Hill.
11 - Chase, Stewart (1957) Executive communications : Breaking the semantic barrier. **Management Review,** April.

مراجع الفصل الثامن

1 - Stong, Earl and Smith, Robert (1968), **Management control models.** New York : Holt, Rinehart and Winston.

مراجع الفصل التاسع

1 - Leavitt, Harold (1965) Applied organizational change in industry : Structural, technological, and humanistic approaches. In : March, J. ed **Handbook of organizations.** Chicago, I11 : Rand McNally.
2 - House, Robert (1968) Leadership training : Some dysfunctioal consequences. **Administrative Science Quarterly,** 12; 556-571.
3 - Greiner, Larry (1967) Patterns of organization change. **Harvard Business Review,** May-June; 119-130.
4 - French, W. L. and Bell, C. H. Jr. (1973) **Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement.** Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
5 - Lewin, Kurt (1947) Group decision and social change. In : Newcomb, T. and Hartely, E. ed. **Readings in social psychology.** New York : Holt, Rinehart and Winston.
6 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) **Formal organizations.** San Francisco : Chandler.
7 - Basil, D. and Cook, C. (1974) **The management of change.** London : McGraw-Hill Book Company.
8 - Solem, Allen (1964) Group methods in management. **Personnel Administration,** 27; 20-26.
9 - Dessler, G. (1976) **Organization and management : A contingency approach.** New York : Prentice-Hall, Inc.
10 - Coch, Lester and French, John (1948) Overcoming resistance to change. **Human Relations,** Winter, 512-532.